

Perehdyttämisen kehittäminen Scandic Grand Marinassa

Anne Kuusela

Tekijä(t) Anne Kuusela	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Perehdytyksen kehittäminen Scandic Grand Marinassa	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 2
<p>Opinnäytetyö käsittelee perehdyttämistä, sen merkitystä sekä sen aikana tapahtuvaa oppimista. Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää pääsemään mahdollisimman pian kiinni tehokkaaseen työntekoon. Sekä työyhteisö että perehdytettävä hyötyvät hyvin hoidetusta perehdyttämisestä. Perehdyttäminen tähtää viime kädessä siihen, että uusi työntekijä saa hyvän alun uudessa työpaikassaan. Perehtyminen onnistuu parhaiten hyvässä perehdytysympäristössä, joka muodostuu muun muassa oppimista edistävästä perehdyttämisestä.</p> <p>Opinnäytetyön aiheena on perehdyttämisen kehittäminen hotelli Scandic Grand Marinassa ja toimeksiantajana toimii hotelli. Työstä on rajattu pois perehdytysmateriaalin laatiminen ja keskitytään perehdyttämisen nykytilan analyysiin. Analyysin pohjalta nostetaan esiin toimivia toimintamalleja sekä kehitysehdotuksia. Työn tavoitteena on analysoida perehdytyksen nykytilaa ottaen huomioon sekä perehdytettävien että perehdyttäjien näkökulmat. Tavoitteena on löytää sekä toimivia malleja että kehitettäviä alueita, joihin tehdään kehitysehdotuksia.</p> <p>Opinnäytetyötä varten haastateltiin sekä perehdytettäviä että perehdyttäjiä, sillä haluttiin tuoda molempien näkökulmia tutkimukseen. Perehdytettävät tällä hetkellä Scandic Grand Marinassa ovat vastaanoton työharjoittelijoita, sillä käytännössä työharjoittelun kautta rekrytoidaan hotelliin uudet työntekijät. Aineiston keräämisessä käytettiin puolistrukturoituja teema-haastatteluja. Haastattelukysymykset on laadittu teoriapohjan mukaan esiin nousseita teemoista. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan, neljä perehdytettäville ja neljä perehdyttäjiille. Haastattelut tehtiin alkuvuonna 2016 hotellilla. Haastattelujen jälkeen aineistot litteroitiin ja analysoitiin huolellisesti.</p> <p>Opinnäytetyön viimeisessä luvussa nostetaan esille tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia, annetaan kehitysehdotuksia, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan koko opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista. Positiivinen ilmapiiri ja vastuun antaminen perehdytettäville nousivat asioiksi, joita hotellissa kannattaa ylläpitää. Ensimmäisen päivän vastaanotto, perehdytysprosessin selkiyttäminen sekä palautteen anto olivat asioita, joita tulisi kehittää. Jo itse opinnäytetyöprosessi on johtanut siihen, että perehdyttämiseen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota ja perehdyttäjät ovat alkaneet pohtia omaa perehdyttämistyyliään. Jatkossa perehdyttämiseen tullaan panostamaan hotellilla vielä enemmän.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, oppiminen, työssäoppiminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yrityksen esittely	2
2.1	Työharjoittelu Scandic Grand Marinassa.....	3
2.2	Scandic Grand Marinan vastaanoton perehdytysmateriaali.....	4
3	Perehdyttäminen	5
3.1	Perehdyttämisen merkitys.....	5
3.2	Perehdytysprosessi.....	7
3.2.1	Rekrytointivaihe	8
3.2.2	Ennen työn aloittamista.....	9
3.2.3	Työn aloitus.....	9
3.2.4	Seurantavaihe.....	10
3.3	Perehdyttäjän rooli.....	11
3.4	Perehdytettävän rooli	14
3.5	Perehdytysmallit.....	15
3.6	Oppiminen	16
3.6.1	Erilaisia oppimistylejä	18
3.6.2	Työssäoppiminen.....	19
3.7	Hotellialan erityispiirteet perehdyttämisessä.....	20
4	Menetelmät	23
4.1	Haastattelut.....	23
4.2	Aineiston analyysi	25
5	Perehdyttämisen nykytilan analyysi.....	27
5.1	Perehdytettävien näkökulma.....	27
5.1.1	Ennen harjoittelua	27
5.1.2	Ensimmäisten päivien aikana	28
5.1.3	Harjoittelun aikana	29
5.1.4	Seuranta ja arviointi	30
5.2	Perehdyttäjien näkökulma.....	31
5.2.1	Ennen harjoittelua	31
5.2.2	Ensimmäisten päivien aikana	32
5.2.3	Harjoittelun aikana	32
5.2.4	Seuranta ja arviointi	33
6	Tärkeimmät tulokset.....	36
6.1	Perehdyttämisen nykytilan yhteenveto analyysin perusteella	36
6.2	Kehittämissuhteet.....	39
6.3	Luotettavuuden arviointi	41
6.4	Opinnäytetyöprosessin sekä oman oppimisen arviointi	42

Lähteet	44
Liitteet.....	47
Liite 1. Haastattelukysymykset perehdyttävälle	47
Liite 2. Haastattelukysymykset perehdyttäjälle	488

1 Johdanto

Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää pääsemään mahdollisimman pian kiinni tehokkaaseen työntekoon. Tämän lisäksi onnistunut perehdytys auttaa työntekijää pääsemään työyhteisön jäseneksi ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi. (Viitala 2013, 193.) Hyvin hoidettu perehdytys vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja näin hänet saadaan nopeammin sitoutumaan yrityksen tulosta tekeväksi jäseneksi (Österberg 2015, 116). Hyvällä perehdytyksellä on vaikutusta myös kustannuksiin, kun sekaannukset tai virheet ja niiden selvittäminen, tapaturmat ja niiden hoitaminen, poissaolot sekä henkilökunnan vaihtuvuus vähenevät (Kangas & Hämäläinen 2010, 5).

Myönteinen ensivaikutelma sekä itsensä tervetulleeksi tunteminen kannustaa ja rohkaisee uutta työntekijää. Hyvällä opastuksella pystytään vaikuttamaan uuden työntekijän motivaatioon. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4–5.) Harva asia vaikuttaa työntekijöihin yhtä paljon kuin se, miten heidät vastaanotetaan uudessa työpaikassa. Hyvin suunniteltu perehdytys on viisas investointi työntekijän kehittymiseen ja näin myös organisaation tehokkuuteen, tuottavuuteen ja tulevaisuuden menestykseen. (Taylor 2005, 261.)

Perehdyttämisen tavoitteena on viime kädessä se, että tulokas perehtyy ja saa hyvän alun uudessa työssään ja työyhteisössään. Hyvä perehdytysympäristö on oppimista edistävä. Perehdytettävä huolehtii omalta osaltaan oppimisestaan olemalla aktiivinen ja perehdyttäjät omalta osaltaan toimimalla oppimista edistäen. Oppiminen ei ole ainoastaan tiedon vastaanottamista, vaan perehdytettävän tulee käsitellä asia mielessään ja ymmärtää se. Motivaatio avaa portin oppimiseen ja perehdyttämisen tulisikin olla sellaista, että motivaatio säilyy ja oppiminen onnistuu. (Kupias & Peltola 2015, 1–5.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Scandic Grand Marina, joka on Scandic ketjuun kuuluva hotelli Helsingin Katajanokalla. Hotellissa on 462 huonetta, joten se on yksi Helsingin ja koko Suomen suurimmista hotelleista. Hotelliin kuuluu lisäksi vastapäätä sijaitseva kongressikeskus Marina Congress Center. Scandicin visiona on olla maailmanluokan pohjoismaiden hotellyhtiö. Missiona on luoda hienoja hotellielämyksiä niin monille kuin mahdollista. (Scandichotels.)

Opinnäytetyön aihe perehdytyksen nykytilan toimivuuden tutkimisesta sekä perehdytyksen kehittämisestä lähti opiskelijan omasta kiinnostuksesta aiheeseen. Aiheesta käytiin keskusteluja hotellipäällikön kanssa ja yhdessä todettiin aiheen olevan ajankohtainen ja toimeksiantajaa hyödyttävä. Vastaanoton perehdyttäminen tarkoittaa Scandic Grand Marinassa harjoittelijoiden perehdyttämistä, sillä työharjoittelu on tällä hetkellä se kanava,

josta rekrytoidaan työntekijöitä. Päätettiin rajata aihe juuri perehdytyksen nykytilan tutkimiseen eikä tehdä hotellille uutta perehdytyskansiota. Näitä perehdytysoppaita on laadittu hotellille opinnäytetöinä aikaisemmin eikä sen uusimista koettu ajankohtaiseksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida perehdytyksen nykytilaa Scandic Grand Marinassa ottaen huomioon sekä perehdytettävien että perehdyttäjien näkökulmat. Tavoitteena on löytää malleja, jotka toimivat tällä hetkellä hyvin ja joita kannattaa ylläpitää. Tarkoituksena on nykytilan analysoinnin pohjalta löytää myös kehitettäviä alueita, joihin tehdään kehitysehdotuksia perehdytettävien ja perehdyttäjien kokemusten perusteella.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastateltaviksi valittiin Scandic Grand Marinasta sekä perehdytettäviä että perehdyttäjiä. Ensin laadittiin opinnäytetyön teoriapohja, jonka tärkeimpinä aiheina ovat perehdyttämisen merkitys sekä oppiminen. Teoriapohjan perusteella laadittiin haastattelukysymykset. Perehdyttäjiille ja perehdytettäville laadittiin erilliset haastattelukysymykset, sillä tarkoituksena oli saada erilaista näkökulmaa aiheeseen. Haastattelut suoritettiin alkuvuoden 2016 aikana, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin ja analysoitiin teemoittelun avulla.

2 Yrityksen esittely

Scandic Grand Marina on osa Scandic ketjua, jolla on 224 hotellia 7 eri maassa. Scandic on pohjoismaiden johtava hotelliketju. Scandic on perustettu vuonna 1963 ja se tähtää keskihintaisille hotellimarkkinoille. Noin 70 prosenttia liikevaihdosta tulee liikematkustajilta ja loput 30 prosenttia vapaa-ajan matkustajilta. (Scandic Hotels.) Scandic listautui Tukholman pörssiin vuoden 2015 lopulla (Kauppalehti).

Scandicin visiona on olla maailmanluokan pohjoismaiden hotelli-yhtiö. Tavoitteena on käyttää pohjoismaista henkeä, kulttuuria ja työskentelytapoja, jotta Scandic voi tehdä kaikkensa hotelli-yhtiönä. Scandicilla maailmanluokka ei tarkoita viittä tähteä, punaista mattoa tai verkostojen kokoa, vaan täydellisiä suorituksia joka päivä, niin näyttämöllä kuin kulisseinäkin vieraiden, asiakkaiden, tiimin jäsenten ja omistajien vuoksi. Missiona on luoda hienoja hotellielämyksiä niin monille kuin mahdollista. Ei ole väliä, ketä vieraat ovat tai mistä he ovat kotoisin, Scandicin missiona on luoda loistavia hotellielämyksiä ihan jokaiselle. Alkaen siitä, kun vieras ensimmäisen kerran ajattelee Scandicia, aina siihen saakka, kun vieras kirjautuu ulos ja kertoo vierailustaan ystävilleen. (Scandic Hotels.)

Scandic Grand Marina on vanhaan makasiinirakennukseen vuonna 1992 avattu hotelli Helsingin Katajanokalla. Hotellissa on 462 huonetta, joten se on yksi Helsingin ja koko Suomen suurimmista hotelleista. Hotellissa on ravintola, baari, kuntosali, sauna sekä 7 kokoustilaa. Lisäksi hotellia vastapäätä sijaitsee Marina Congress center, jossa on 11 kokoustilaa. (Scandic Hotels.) Hotellin asiakaskunta koostuu talviaikaan enimmäkseen businessasiakkaista ja kongressiasiakkaista, viikonloppuisin perheistä ja vapaa-ajan matkailijoista. Kesällä hotelli täyttyy ulkomaalaisista ryhmistä sekä suomalaisista perheistä.

2.1 Työharjoittelu Scandic Grand Marinassa

Tällä hetkellä Scandic Grand Marinan vastaanoton rekrytointi tapahtuu lähes pelkästään työharjoitteluiden kautta. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä paneudutaan harjoittelijoiden perehdyttämiseen sekä sen nykytilan tutkimiseen hotellissa. Työharjoittelijoita hotellille tulee eri oppilaitoksista ja hyvin eri lähtökohdista. Osa harjoittelijoista on nuoria, joille työharjoittelu on ensimmäinen kosketus työelämään ja osa taas on kokeneempia. Pääsääntöisesti vastaanoton työharjoittelijat aloittavat harjoittelunsa kerroshoidosta, siirtyvät sieltä ravintolaan ja sen jälkeen vastaanottoon. Yksi vastaanoton vuoropäälliköistä on vastuussa harjoittelijoista ja yhteydenpidosta oppilaitoksiin, mutta harjoittelijoilla ei ole yhtä nimettyä perehdyttäjää. Perehdyttäjänä toimii se henkilö, joka on työvuorossa samaan aikaan.

Vastaanotossa harjoittelijoiden odotetaan olevan yksi työntekijä muiden joukossa. Heille annetaan harjoittelun aikana esimerkiksi vastuu omasta kassasta. Ensimmäisten päivien aikana harjoittelija yleensä seuraa kokeneemman työntekijän työskentelyä ja hänelle opetetaan vastaanoton perustoimintoja, kuten asiakkaiden sisään- ja uloskirjaaminen sekä taksin tilaaminen. Seuraavien päivien aikana he pääsevät itse käyttämään järjestelmää ja perehdyttäjää seuraa vieressä. Yleensä noin viikon jälkeen harjoittelijat pääsevät harjoittelemaan vastaanoton toimintoja omalla koneella oman kassan kanssa.

2.2 Scandic Grand Marinan vastaanoton perehdytysmateriaali

Perehdytyksen tukena Scandic Grand Marinassa on käytössä perehdytysmateriaalina Tervetuloa Grand Marinaan -opas, eri vuorojen rutiinit -listat sekä checklista harjoittelijoille. Tervetuloa Grand Marinaan -oppaassa on yleistietoa hotellista ja sen palveluista sekä yleisiä työntekijöitä koskevia sääntöjä. Vuorojen rutiinit -listat toimivat apuna, jotta vuorossa tehtävät asiat tulee tehtyä. Checklista on laadittu erityisesti harjoittelijoita ajatellen ja se sisältää asioita, joita harjoittelijoiden olisi hyvä oppia harjoittelunsa aikana. Kun jokin asia on opittu, sen kohdalle voi laittaa raksin ja harjoittelun loppuvaiheessa kaikki kohdat tulisi olla käyty läpi. Tämä perehdytysmateriaali annetaan harjoittelijoille heidän tullessaan ensimmäiseen vuoroon vastaanotossa. Lisäksi Scandicilla on ketjun oma verkossa oleva check-in @Scandic perehdytysohjelma, jossa kerrotaan enemmän ketjun historiasta sekä missiosta ja arvoista.

Vastuu perehdytysmateriaalin läpikäymisestä on annettu harjoittelijoille. Heidän tehtävänä on pitää huoli siitä, että kaikki asiat opetetaan heille ja että he sisäistävät asiat harjoittelunsa aikana. Tavoitteena on, että checklistan jokainen kohta käydään läpi heidän kanssaan, mutta harjoittelija on itse vastuussa siitä, että oppivat asiat. Heitä kannustetaan kysymään, mikäli eivät ole ymmärtäneet jotakin. Osalle harjoittelijoista työpaikka on ensimmäinen, jossa he ovat koskaan olleet ja tavoitteena on opettaa heille valmiuksia työelämään.

3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon. Lisäksi perehdyttäminen auttaa työntekijää pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Kokonaisvaltainen perehdyttämisjärjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yrityksen esittelyn, työsuhteperehdyttämisen ja työnopastuksen. (Viitala 2013, 193.) Perehdyttäminen ei onnistu pelkän toimeksiannon perusteella, vaan se on ammattitaitoa vaativaa toimintaa. Perehdyttäjältä tulisi löytyä sekä henkilökohtaista osaamista että motivaatiota perehdytykseen. (Moisalo 2011, 320.)

3.1 Perehdyttämisen merkitys

Österberg (2015, 116) nostaa esille perehdyttämisen tärkeyden, vaikka hyvin hoidettu perehdyttäminen viekin aikaa. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja virheet vähenevät. Koko työyhteisö hyötyy hyvin hoidetusta perehdytyksestä, kun aikaa ei tarvitse käyttää virheiden korjaamiseen eikä perehdytettävä keskeytä mo-
neen kertaan toisten työtä. Perehdytettävä hyötyy kunnollisesta perehdytyksestä ja se saa hänet tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi turvallisuusriskit vähenevät, kun työpaikan vaaralliset kohteet käydään läpi perehdytyksen yhteydessä. Hyvin ja perusteellisesti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja näin hänet saadaan nopeammin sitoutumaan yrityksen tulosta tekeväksi jäseneksi. (Österberg 2015, 116.)

Kangas ja Hämäläinen (2010, 5) tuovat esille perehdyttämisen hyötyjä. Edellä mainittujen lisäksi he kirjoittavat perehdyttämisen vaikutuksesta kustannuksiin. Kun perehdyttäminen hoidetaan, kuten on etukäteen sovittu, ylimääräisiä kustannuksia ei tule. Huonosti hoidettu perehdyttäminen taas voi tuoda ylimääräisiä kustannuksia monestakin syystä. Esimerkiksi sekaannukset tai virheet ja niiden selvittäminen, tapaturmat ja niiden hoitaminen, poissaolojen lisääntymisestä tai henkilöstön vaihtumisesta voi koitua suuri kustannuserä. Uuden työntekijän tietämättömyys ja osaamattomuus voi aiheuttaa jopa asiakassuhteiden katkeamisia. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.)

Moisalo (2011 321–322) paneutuu erityisesti henkilöstön vaihtumisen aiheuttamiin kustannuksiin. Iso osa näistä kuluista on niin sanottuja piilokuluja, jotka eivät konkretisoidu samoin kuin työpaikkailmoituslaskut ja konsulttipalkkiot. Moisalo on nostanut esimerkkitapaukseksi myyntineuvottelijan, jolta perehdytyksen aikana ei ole odotettavissa juurikaan tuottoja. Hän nostaa esille sen, että tappiot saattavat kertaantua, mikäli henkilö siirtyy kil-

pailijan palvelukseen. Näiden aineellisten kustannusten lisäksi henkilökunnan vaihtuvuudella on vaikutuksensa myös työyhteisöön, jonne sopeutuminen ei suju koskaan kuin itsestään. Työyhteisöön sisälle pääsy vaatii aina oman aikansa ja luontevan yhteyden syntymiseen menee aikaa. Yhteistyöverkoston luominen sekä talon sisällä että asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin voi olla monen vuoden työn takana. Tälle sosiaaliselle sopeutumiselle on jopa joissakin henkilöstötilanpäättösmaalleissa laskettu rahallista arvoa. Sosiaalisten menetysten arvoa taas ei pystytä mitenkään laskemaan. (Moisalo 2011, 321–322.)

Myönteinen ensivaikutelma työpaikasta ja itsensä tervetulleeksi tunteminen kannustaa ja rohkaisee uutta työntekijää. Hänen työmotivaationsa todennäköisesti vahvistuu, kun häntä opastetaan alussa riittävästi. Mikäli hänet taas jätetään liian aikaisin suoriutumaan yksin, hänen työmotivaationsa todennäköisesti heikkenee. Yksi tärkeimmistä poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä on työmotivaatio, johon tapa, jolla perehdyttäminen hoidetaan, vaikuttaa olennaisesti. (Kangas & Hämäläinen 2010, 4–5.)

Perehdyttämisellä on lisäksi vaikutusta yrityskuvaan eli siihen mielikuvaan, joka ihmisillä on jostakin yrityksestä. Tähän mielikuvaan vaikuttavat sekä ihmisten omat kokemukset että se, mitä he kuulevat muilta. Harjoittelijoiden kertomukset työpaikkakokemuksestaan vaikuttavat mielikuvaan, jonka heidän tuttavansa luovat kyseisestä työpaikasta. Tämä voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten innokkaasti opiskelijat hakevat sieltä tulevaisuudessa töitä tai kuinka opettajat suhtautuvat yritykseen yhteistyökumppanina. Perehdyttämisen onnistuminen tai epäonnistuminen voi siis vaikuttaa monenlaisiin asioihin sekä nyt että tulevaisuudessa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 5.)

Taylor (2005, 261) kiteyttää perehdyttämisen tärkeyden niin, että on harvoja asioita, jotka vaikuttavat työntekijöihin yhtä paljon kuin se, miten heidät vastaanotetaan uudessa työpaikassa. Mikäli uutta tulokasta kohdellaan välinpitämättömästi, häntä pidetään välttämättömänä riesana tai hänet jätetään selviytymään yksin manuaalien kanssa ilman, että hänen kysymyksiinsä vastataan, hänestä tuskin tulee tuottavaa uutta työntekijää. Kun uudelle tulokkaalle on suunniteltu kunnon perehdytys, yritys tekee viisaan investoinnin työntekijän kehittymiseen ja sen myötä organisaation tehokkuuteen, tuottavuuteen ja tulevaisuuden menestykseen. (Taylor 2005, 261.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 164–166) muistuttavat, että perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun työntekijän rooli organisaatiossa vaihtuu. Erityisesti työntekijän siirtyessä ensimmäistä kertaa esimieheksi, tulisi hänet perehdyttää tähän uuteen rooliin. Muita perehdyttämistä vaativia tilanteita voi olla työntekijän paluu töihin pitkäaikaisen poissaolon jälkeen

tai muutos yrityksen toiminnassa tai tavoitteissa. Lisäksi ei sovi unohtaa kesätyöntekijöitä, harjoittelijoita tai vuokratyöntekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164–166.)

Eräsalo (2015, 123–124) ottaa esille muita perehdyttämisen erityistilanteita. Esimerkiksi fuusio- tai yrityskauppatilanteissa perehdyttäminen jää usein vähäiselle huomiolle. Kuitenkaan ei voida olettaa, että kahden tai useamman yrityskulttuurin kohtaaminen sujuisi täysin ongelmitta. Näissä organisaatioissa voi olla hyvinkin erilaiset tavat hoitaa asioita. Onkin tärkeää, että heti yhdistymisen alussa kerrotaan uuden organisaation yhteiset tavoitteet ja strategiat niiden saavuttamiseksi. Fuusio- ja yrityskauppatilanteissa tarvitaan samanlaisia perehdyttämisen käytänteitä kuin uuden työntekijänkin kohdalla, nyt vain perehdyttävänä on koko henkilöstö. Huomio tulisi kiinnittää erityisesti ostetun ja toiseen yritykseen liitetyn yrityksen henkilöstöön. (Eräsalo 2015, 123–124.)

Ulkomaankomennukselle lähtö sekä sieltä paluu tulee huomioida perehdytyksen kannalta. Tähän on hyvä ottaa mukaan koko komennukselle lähdössä oleva perhe. Ulkomaan komennukseen valmentautumiseen sekä perehdyttämiseen kuuluvat kohdemaan oloihin, kulttuurieroihin, työtehtäviin ja kohdeorganisaatioon tutustuminen. Hyvä perehdytys sisältää lisäksi tarvittaessa kielivalmennusta. Myös komennukselta takaisin paluu tarvitsee perehdytystä. Kulttuurishokki saattaa kohdata kotiin palaavaa työntekijää ja kotiin palattua tulee arvioida perehdyttämisen syvyys ja laajuus. (Eräsalo 2015, 124–125.)

3.2 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessilla on monia tavoitteita. Sen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle kuva organisaatiosta. Tulokasta todennäköisesti kiinnostaa esimerkiksi, mihin tulokseen yritys pyrkii tai mitkä ovat yrityksen arvot ja missio. Perehdytysprosessin tavoitteena on selkeyttää uuden työntekijän roolia yrityksessä ja sen aikana tulisi antaa tärkeää informaatiota, kuten yrityksen käytännöt ja säännöt. Tulokkaaseen kohdistuvat odotukset tulisi tuoda esille, kuten myös työntekijän edut. Ennen kaikkea perehdytysprosessin tavoitteena on motivoida uutta työntekijää ja luoda yrityksen, sen johdon ja esimiesten sekä tulokkaan välille positiivinen suhde. (Hayes & Ninemeier 2015, 97.)

Moisalo (2011) jakaa perehdyttämisen prosessin vaiheisiin, joita ovat tiedotus, suunnittelu, perehdytys, työnopastus ja seuranta. Tiedotusvaiheeseen kuuluu tervetuloa taloon - aineisto, joka annetaan uudelle työntekijälle. Hänelle kerrotaan myös ensimmäisen työpäivän tapaamispaikka ja aika sekä tarvittaessa pysäköinnistä sekä kuinka päästä paikalle yleisillä kulkuneuvoilla. Suunnitteluvaiheessa tulokkaalle laaditaan perehdytysohjelma. Perehdytysvaiheen aikana käytetään apuna perehdytyslomaketta ja työnopastuksessa

muistilistaa. Viimeinen vaihe on seuranta, jossa käytetään arviointeja sekä itsearviointia. (Moisalo 2011, 324.)

Perehdyttämisessä työntekijä tutustutetaan organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, yrityksen markkinoihin ja tulevaisuuden näkymiin. Seuraavalla tasolla työntekijä tutustutaan työyhteisön jäseniin, tiloihin, järjestelmiin sekä työyhteisön käytäntöihin. Työtehtävään liittyen on selvitettävä muun muassa menetelmät, koneet ja järjestelmät sekä työturvallisuus. Yksi perehdyttämiseen liittyvä tärkeä osa-alue on kertoa työsuhdetta määrittävistä periaatteista, kuten palkkauksesta, työajoista, vastuista ja seuraamuksista sääntöjen laiminlyönnistä, tietoturvasta, ruokailusta sekä työterveyshuollosta ja muista työsuhdeeduista. Työnopastus taas on varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Silloin huolehditaan siitä, että uusi työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa tehtävässään. (Viitala 2013, 193–194.)

Kupias ja Peltola (2009, 102) jakavat perehdytysprosessin vaiheisiin, joita ovat: ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä sekä työsuhteen päättymisen. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Tässä työssä jaan perehdytysprosessin neljään vaiheeseen: rekrytointivaihe, ennen työn aloittamista, työn aloitus ja seurantavaihe. Tämä tapa soveltuu hyvin vastaanottovirkailijoiden ja erityisesti harjoittelijoiden perehdyttämiseen.

3.2.1 Rekrytointivaihe

Rekrytointiprosessi on yksi perehdyttämisen tärkeistä vaiheista. Rekrytointivaiheessa uudelle työntekijälle kerrotaan sekä tehtävän, työyhteisön että organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista. Samalla myös organisaatio saa tietoa uuden työntekijän ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen voi alkaa jo haastattelujen aikana ja näin voidaan taata jatkoperehdyttämiselle erinomainen pohja. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.) Mikäli uuden työntekijän kanssa on mahdollisuus kiertää myös työpisteessä, hän saa siitä jo rekrytointivaiheessa konkreettisen yleiskuvan. Mielenkiintoa lisää se, että työntekijälle annetaan mukaan luettavaa ja muuta oheisaineistoa. Työsopimusta solmittaessa asioita vielä täydennetään ja työntekijälle kerrotaan vielä tarkemmin työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten salassapitovelvollisuudesta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 9.)

Rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia voidaan tarkastella yhtenäisenä, osittain limittäisenä tapahtumasarjana. On hyvä myös muistaa, että onnistunut rekrytointi voidaan vielä pilata huonolla perehdyttämisellä. Rekrytointi on aina investointi ja siksi sen suunnitteluun

kannattaakin varata hetki aikaa. Pysähtymällä hetkeksi miettimään, voidaan todennäköisesti välttää suuri osa mahdollisista rekrytoinnin virheistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 75.)

3.2.2 Ennen työn aloittamista

Kun valittu henkilö on tiedossa, voidaan aloittaa tulevan perehdyttämisen suunnittelu. Perehdytyksen painopiste riippuu hieman siitä, minkä tyyppiseen tehtävään uusi työntekijä on tulossa. Aina tarvitaan kuitenkin perusperehdyttämistä eli työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat tulee hoitaa, työyhteisön pelisäännöt kertoa, työtovereihin tutustuttaa sekä käydä läpi organisaation arvot ja strategiat. Valinnan jälkeen uuden tulokkaan perehdyttämistä koordinoivan henkilön olisi hyvä ottaa yhteyttä tulokkaaseen esimerkiksi puhelimitse. Näin koordinoija saa tärkeitä tietoja perehdyttämissuunnitelman laatimista varten. Tulokkaalla on myös mahdollisuus kysyä epäselviä asioita ennen työn aloittamista. Tulokas saa näin kontaktin henkilöön, joka todennäköisesti on häntä vastassa ensimmäisenä päivänä ja työhön on helpompi ja mukavampi tulla, kun vastassa on tuttu henkilö. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Myönteisestä ensivaikutelmasta puhutaan asiakaspalvelussa paljon. Se on yhtä lailla tärkeää, kun työpaikkaan tulee uusi työntekijä. Myönteinen ensivaikutelma syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, kuten puheesta, ilmeistä, eleistä, katsekontaktista sekä monista erilaisista asioista. Myönteisen ensivaikutelman ansiosta tulokas uskaltaa helpommin keskustella, kysellä ja tarttua asioihin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 9.)

Kerran perusteellisesti mietitty perehdytysohjelma helpottaa sen käyttöönottoa ja ajan kanssa siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Henkilöstöasiantuntijan on hyvä laatia yritykseen perehdytysohjelma, joka toimii perehdytyksen työkaluna. Perehdyttämissuunnitelmassa ei kuitenkaan tulisi tyytyä siihen, että se on kerran laadittuna samanlaisena aina käytökelpoinen. Kunnolla suunniteltua perehdytysohjelmaa on kuitenkin helppo myöhemmin päivittää. Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on aina esimiehellä. Perehdyttäjinä toimivien valmiudet tehtävän hoitamiseen on aina mietittävä etukäteen. Perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla toimia tehtävässä on suuri merkitys perehdyttämisen onnistumiseen. Siksi perehdyttäjäksi tulee valita tehtävään halukkaita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. (Österberg 2015, 118.)

3.2.3 Työn aloitus

Ensimmäisen päivän aikana hoidetaan käytännön asioita, kuten avainten luovuttaminen, kulkuluvat ja muut tärkeät työn aloittamista helpottavat asiat. Ensimmäisenä päivänä uudelle työntekijälle esitellään myös hänen työpisteensä, lähimmät työkaverit sekä muut

yrityksen tilat. Lisäksi käydään läpi itse työhön liittyviä asioita. On tärkeää, että tekemistä riittää, mutta tietoa ei tule enempää kuin uusi työntekijä pystyy omaksumaan. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Perehdytettävälle on hyvä koota tietopaketti, josta löytyy erilaista yritystä koskevaa aineistoa. Perehdytysaineisto kannattaa antaa uudelle työntekijälle heti, jotta hän kokee saavansa aikaa päästä työhönsä sisälle ja tuntee olevansa odotettu. Perehdytyksen osalueiden vastuut tulee miettiä jo etukäteen. Lisäksi tiedon perillemenon varmistamiseen on hyvä palata useamman kerran sekä varata aikaa mahdollisiin kysymyksiin vastaamiseen. (Österberg 2015, 122–123.)

Ensimmäisen viikon aikana on tärkeää, että uusi työntekijä pääsee aloittamaan itse työn. Tätä helpottaa, kun hänellä on kokonaiskuva uudesta työstä ja että hän on saanut mahdollisuuden tutustua työyhteisöön sekä organisaatioon. Jokainen työntekijä haluaa päästä kiinni työntekoon mahdollisimman pian. Näin hän pystyy linkittämään perehdyttämisen omiin työtehtäviinsä ja voi tarkastella asioita konkreettisten työtehtävien kautta. Ensimmäisen viikon aikana tulee selvittää tulokkaan osaaminen ja tämän perusteella suunnitella hänen oppimistaan tukeva perehdyttämissuunnitelma. Viikon lopulla kannattaa järjestää pieni palautekeskustelu, jotta voitaisiin arvioida mihin asioihin tulisi jatkossa panostaa ja mitä voi jättää vähemmälle. Ensimmäisen viikon ohjelma voi olla melko tiivis, mutta täytyy kuitenkin ottaa huomioon se, minkä verran tietoa kukin voi omaksua lyhyessä ajassa. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana uudella työntekijällä on oltava mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään. Työyhteisöllä sekä esimiehillä tulee olla kyky ottaa vastaan palautetta sekä mahdollisia kehitysehdotuksia. Ensimmäisen kuukauden aikana vastuu perehdyttämisestä alkaa pikkuhiljaa siirtymään tulokkaalle itselleen. Yhden tai kahden kuukauden jälkeen on hyvä käydä palautekeskustelu, jossa uudella työntekijällä on mahdollisuus saada palautetta toiminnastaan ja hän voi tarvittaessa tehdä siihen muutoksia ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

3.2.4 Seurantavaihe

Arvioinnissa ja seurannassa arvioidaan sekä uuden työntekijän tilannetta, että organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta. Työntekijän perehdyttämisen toteuttamista seurataan tietysti samalla, kun sitä toteutetaan. Arvioitaessa perehdyttämistoimenpiteitä, tarkastellaan sekä perehdyttäjien toimintaa että uuden työntekijän omaa toimintaa. Organisaatiossa tulee kerätä tietoa perehdyttämisen toimivuudesta esimerkiksi yksinkertaisella

kyselylomakkeella. Seurannan ja arvioinnin on annettava sellaista tietoa, jonka pohjalta voidaan arvioida perehdyttämisen onnistumista ja siitä saatavaa hyötyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Kangas ja Hämäläinen (2010, 17) mainitsevat, että vaikka asiat olisivatkin opetettu, niitä ei silti aina ole opittu. Seurannan avulla voidaan varmistaa perehdyttämisohjelman onnistumisen, siis oppimisen. Perehdyttäjät seuraavat, mikä toimii suunnitelman mukaan, mitä pitäisi vielä tarkistaa ja korjata sekä mitä asioita on harjoiteltava lisää. Samalla voidaan tarkistaa, miten opetusmenetelmiä pitäisi ehkä muuttaa. Seurannan ja arvioinnin apuna voidaan käyttää esimerkiksi tarkistuslistoja sekä kysymyksiä ja keskusteluja. Perehdyttäminen on varmistettu vasta, kun oppiminen on käyty yhdessä läpi. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17.)

3.3 Perehdyttäjän rooli

Esimies on aina päävastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta ja sen käytännön organisoinnista. Perehdyttäjän rooli on toimia tukihenkilönä ja tärkeää onkin, että perehdyttäjäksi nimetään henkilö, jolta tulokkaalla on lupa odottaa tukea. Ihannetapauksessa koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen luontevasti. Yleensä kaikkien osallistuminen perehdyttämiseen ei kuitenkaan aikataulullisesti ole mahdollista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Moisalo (2011, 330) kiinnittäisi huomiota perehdyttäjän valintaan, sillä hänestä riippuu paljon perehdyttämisen onnistuminen. Siksi perehdyttäjän valitsemisessa kannattaa olla huolellinen. Perehdyttäjäksi parhaiten soveltuva henkilö ei välttämättä ole se yrityksen paras työntekijä tai yrityksen seniori. Perehdyttäjäksi valitulla henkilöllä täytyy olla kiinnostusta tehtävään, kyky sen hoitamiseen ja hänellä täytyy myös olla mahdollisuus siihen. Mikäli tavoitteena on systemaattinen perehdyttäminen, siihen on valmennettava perehdyttäjää ja annettava siten se tiedollinen ja taidollinen osaaminen. (Moisalo 2011, 330.)

Eräsalo (2011, 66) taas tuo esille näkökulman, että on hyvä, jos perehdyttäjällä on oma tulokasaika vielä selkeästi muistissa, jotta hän osaa asettua tulijan asemaan. Varsinkin, kun kyseessä on nuori ja kokematon työntekijä, on eduksi ymmärtää tulokkaan tuntemuksia ja mielentiloja. Eräsalon mukaan hyvä perehdyttäjä on perusluonteeltaan positiivinen ja työstään pitävä. Perehdyttäjäksi ei pidä määrätä vastentahtoisesti, vaan perehdyttäjällä itsellään tulee olla halua tehtävään. Perehdyttämistä helpottaa, mikäli perehdyttäjä on itse perillä oppimisprosesseista ja hallitsee kouluttamisen. Lisäksi on eduksi, jos hän itse on saanut hyvän perehdytyksen. Perehdyttäjän tulisi olla kärsivällinen, sillä ei voida olettaa, että kaikki tulee selväksi yhdellä kertomisella. (Eräsalo 2011, 66.)

Hyvä perehdyttäjä on kannustava ja rohkaiseva. Hän antaa sekä kiitosta että rakentavaa palautetta tilanteen mukaan. Eri perehdyttämisen osien jälkeen kannattaa yhdessä arvioida onnistumista ja missä vielä tarvitaan lisää harjoitusta. Hyvä perehdyttäjä kannustaa tulokasta tarkastelemaan omaa osaamistaan, jotta voidaan kohdistaa koulutusta niihin osa-alueisiin, jotka hän kokee hallitsevansa heikosti. Perehdyttäjälle tulisi raivata aikaa omista töistään, jotta hän voisi paneutua kunnolla perehdyttämiseen. (Eräsalo 2011, 66–67.)

Riippumatta siitä, onko perehdyttäjä tulokkaan esimies, nimetty perehdyttäjä, henkilöstöammattilainen tai yksittäisen tehtävän opastaja, perehdyttäjällä on tärkeä rooli perehtyjän oppimisen edistäjänä. Hän voi parhaimmillaan olla jopa koko työyhteisön oppimisen edistäjä. Tästä syystä on perehdyttäjän hyvä tarkastella sekä organisaationsa, että omaa käsitystään oppimisesta. Hänen tulisi punnita ja arvioida, millaista oppimista hän on milloinkin edistämässä. Oma käsityksemme oppimisesta kun saattaa vaihdella hyvinkin paljon. (Kupias & Peltola 2009, 114.)

Oma oppimiskäsityksemme, tiedostettu tai tiedostamaton, vaikuttaa tapaamme suunnitella ja toteuttaa perehdyttämistä. Se vaikuttaa muun muassa siihen, mitä asioita painotamme perehdytyksen suunnittelussa, kuinka kiinnostuneita olemme tulokkaan aikaisemmasta osaamisesta, millaisia työskentelymenetelmiä valitsemme ja millaisia ohjausmuotoja painotamme. Mitä selkeämpi on oma käsityksemme oppimisesta, sitä varmemmin teemme perehdytyksen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä ratkaisujamme. Perehdyttäjän tulee tiedostaa oma oppimiskäsityksensä ja miettiä, onko se sopusoinnussa esimerkiksi oppijan käsitysten ja odotusten tai oman organisaation oppimiskulttuurin ja odotusten kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Aikaisemmat kokemuksemme ja osaamisemme vaikuttavat oppimiseemme. Kokemus- ja osaamisohjamme määrittelee sen, mitä asioista pidämme tärkeänä ja merkityksellisenä. Opimme uutta vanhan päälle ja tämän vuoksi on tärkeää tietää, mitä on se vanha, jonka päälle rakennamme uutta. Perehdyttämässä on tärkeää, että perehdytettävä saa tuoda esille aikaisempaa osaamistaan ja kokemuksiaan. Parhaimmillaan tämä aikaisemman osaamisen tunnistaminen toimii pohjana uuden oppimiselle. Uutta asiaa voidaan linkittää aikaisempaan tietoon ja uuden oppiminen helpottuu, kun sille on olemassa tuttu pohja. (Kupias & Peltola 2009, 127.)

Myös Moisalo (2011, 330–332) nostaa esille oman oppimistyylin huomioimisen tärkeyden. Jokainen opettaa toisia sillä tavalla, joka on itselle ominaista. Perehdytettävän tapa oppia

saattaa olla aivan erilainen, jolloin tieto ei saavuta kuulijaa. Viestintä ja vuorovaikutus saattavat ohittaa toisensa. Varsinkin, kun suomalainen ei mielellään kysy tarkentavia kysymyksiä, vaan on mieluummin omaksuvan näköinen. On otettava huomioon myös aikuisten ja nuorten erilaiset oppimistavat. Suurin ero aikuisten oppimisessa syntyy siitä kokemuspohjasta, jota hänelle on kertynyt työkokemuksen kautta. Uusi tieto ei mene sellaiseen muistiin, vaan aikuinen vertaa uutta tietoa tiedostamattaan ja tiedostaen vanhoihin kokemuksiinsa. (Moisalo 2011, 330–332.)

Tärkeä osa perehdyttäjän osaamista on oppimisen esteiden ja rajojen tunnistaminen. On luonnollista, että perehdytettävä stressaa ja jännittää ensimmäisinä päivinä. Tästä syystä perehdyttäjä palaa uudelleen niihin asioihin, joita käsiteltiin aivan alussa. Stressi saattaa vaikuttaa myös pidemmällä tähtäimellä asioiden omaksumiseen. Tällöin on tärkeää antaa aikaa ja luoda luottamuksellinen suhde perehdytettävään. Voi olla, että opetusmenetelmät ovat väärät. Oppimistyylien lisäksi perehdyttäjän tulee kiinnittää huomiota oppimistapaan. Toinen oppii visuaalisesti, toinen auditiivisesti ja kolmannelle tekeminen ja kokeminen ovat tärkeitä. (Moisalo 2011, 333.)

Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on se, että hän on kiinnostunut toisen auttamisesta ja opastamisesta. Perusymmärrys erilaisista oppimistavoista riittää. Hyvä perehdyttäjä luo perehdytettävälle kokonaiskuvan siitä, mitä on suunnitellut, mitä asioita aikoo käydä läpi ja millä tavoin. Hän liittyy esittämänsä uuden asian aina kokonaisuuteen. Erinomaisessa oppimistilanteessa tulokkaan oman työn hallinnan lisääntymisen lisäksi tavoitteena on hänen liittyminen työyhteisön jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 197) tuovat esille sen, että perehdyttäjän kyky kertoa asioita yksinkertaisesti on keskeistä. On huomioitava se, että tulokas ei välttämättä tunne vielä alan ammattislangia tai yrityksessä käytössä olevia lyhenteitä. Toinen tärkeä ominaisuus on kyky kuunnella. Hyvä perehdytystilanne vaatii pysähtymistä ja keskustelua. Lisäksi hyvä perehdyttäjä tarjoaa perehdytettävälle peilin eli luo tilanteita, jotka antavat tulokkaalle mahdollisuuden oman toiminnan arviointiin ja asioiden tarkasteluun erilaisesta näkökulmasta. Onnistuneessa perehdyttämisessä tulokkaalle luodaan aktiivinen rooli, jossa hän itse asettaa tavoitteita ja suunnittelee itse perehdyttämistään. Perehdyttäjän osaamiseen kuuluu myös sen aistiminen, milloin perehdyttäminen on loppumassa. Taitava perehdyttäjä tiedostaa siirtymisen pois perehdyttäjän roolistaan ja viestittää perehdyttämisen loppumisen myös tulokkaalle kuitenkin hylkäämättä tätä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Kangas ja Hämäläinen (2010, 14–15) nostavat esiin perehdyttäjän roolin työnopastuksessa. Voidaan käyttää niin sanottua viiden askeleen menetelmää. Ensimmäinen askel on

opastustilanteen aloittaminen, jonka aikana aihe ja oppimistavoitteet selvitetään sekä lähtötasoa arvioidaan. Toisen askeleen tarkoituksena on antaa opastettavalle kokonaiskuva opastettavasta tehtävästä sekä sen tekemiseen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja nyrkkisäännöistä. Laaja kokonaisuus on hyvä jakaa osiin ja opastajan kannattaa varmistaa, että opastettava on oppinut yhden vaiheen, ennen kuin hän siirtyy seuraavaan. Opastajan kannattaa ottaa opastettava mukaan aktiivisesti, kysellä ja kuunnella vastauksia sekä pyytää häntä kokeilemaan ja näyttämään. Näin opastaja pystyy samalla arvioimaan oppimisen edistymistä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 14–15.)

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu, jota voidaan tehdä eri tavoin. Opastaja voi esimerkiksi pyytää opastettavaa kertomaan vaihe vaiheelta tilanteen, jonka hän on juuri opettanut. Näin opastettava harjoittelee – mutta vain ajatuksissaan. Neljäs askel on taidon kokeilu ja harjoittelu, jossa opastettava tekee koko opastettavan työvaiheen alusta loppuun, omassa tahdissaan. Opastaja ainoastaan seuraa työskentelyä. Työn ollessa valmis, opastettava arvioi ensin itse tuloksen ja vasta sen jälkeen opastaja. Näin opastettava oppii myös itse arvioimaan oman työnsä tulosta. Tarpeen mukaan harjoittelu jatkuu. Viimeisenä askeleena on opitun varmistaminen eli varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

3.4 Perehdyttävän rooli

Olipa kyse minkälaisesta perehdyttämismallista tahansa, tähtäimessä ja tavoitteena on hyvä perehtyminen. Jokainen yksittäinen perehdyttäjä voi vuorovaikutuksessa perehtyjän kanssa auttaa tulokasta oppimaan. Perehdyttämisen tehokkuuden ratkaisee lopulta se, miten hyvin tulokas perehdyttämisen oppeja toteuttaa. Mitä paremmin hän on ymmärtänyt ja omaksunut asiat, sitä todennäköisemmin hän myös osaa toimia työssään oikein ja tarkoituksenmukaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 166.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä otetaan jo suunnitteluvaiheessa huomioon tulokkaan yksilölliset oppimistarpeet. Painopiste on perehdyttämisen sijaan perehtymisessä. Perehtyjän itse tulisi olla mukana laatimassa tai ainakin hienosäätämässä perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttämisessä on otettava huomioon se, että oppiminen ei tapahdu vain yksilöiden päässä vaan ympäristö vaikuttaa hyvin vahvasti oppimiseen. Uusi tulokas tuo aina mukanaan oppimismahdollisuuksia myös työyhteisölle. Kuinka paljon näitä mahdollisuuksia pystytään ja ehditään hyödyntämään, riippuu työn luonteesta ja työyhteisön toimintakäytännöistä. (Kupias & Peltola 2009, 167.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 172–173) painottavat perehdytettävän aktiivista roolia perehtymisessä. Aktiivisuudella he tarkoittavat vähintään sitä, että tulokas osallistuu perehdyttämisen tavoitteiden ja sisällön laatimiseen, mutta myös sitä, että hän itse aktiivisesti rakentaa ja tuottaa omaa perehdyttämistään. Molempien osapuolien aktiivisuus perehdyttämisessä on tärkeää. Työntekijä saa näin mielekkyyden ja hyödyllisyyden kokemuksen ja työnantaja saa tulokkaasta mahdollisimman pian tuottavan. Perehdyttäminen kannattaakin suunnitella niin, että se hyödyntää tulokkaan aktiivisuutta sekä suuntaa häntä itsenäiseen oppimiseen ja oman roolinsa työstämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172–173.)

3.5 Perehdytysmallit

Kupias ja Peltola (2009, 36–43) esittelevät kirjassaan erilaisia perehdytysmalleja. Näitä malleja ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Perehdyttämisellä on kiinteä yhteys yrityksen valitsemaan strategiseen toimintakonseptiin. (Kupias & Peltola, 36–43.)

Moisalo (2011, 329) kiinnittää huomiota perehdyttämistavan ja organisaatiokulttuurin yhteyteen. Työyhteisön kulttuuri vaikuttaa vahvasti perehdytystapaan, koska jossakin vaiheessa uusi rekrytointi tulee olemaan yksin oman työryhmänsä kanssa. (Moisalo 2011, 329.)

Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Tällöin kokeneempi työntekijä ottaa uuden työntekijän siipiensä suojaan ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulevista työtehtävistä. Tässä mallissa perehtyminen tapahtuu pikkuhiljaa työn tekemisen yhteydessä. Näin uutta työntekijää on mahdollista perehdyttää yksilöllisesti. Tämä perehdytystapa toimii hyvin, kun perehdyttäjä todella paneutuu uuden työntekijän auttamiseen ja hän osaa asian, jota perehdyttää. Huono perehdyttäjä taas on epävarma, ei anna uudelle työntekijälle aikaa eikä välttämättä osaa ohjata tulokasta oikealla tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Malliperehdyttämisessä luodaan erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Malliperehdyttämisessä voidaan työtä jakaa uudelleen organisaatiossa niin, että esimerkiksi henkilöstöosasto ottaa isompaa vastuuta perehdyttämisestä. Tätä mallia voidaan käyttää myös työyksiköiden tasolla laatimalla erilaisia perehdyttäjien ja tulokkaiden oppaita määrittelemään perehdyttämisen haluttua laatutasoa ja helpottamaan perehdyttäjien työtä. Perehdyttämisen yhtenäistäminen on yritykselle monella tavalla eduksi. Kuitenkin on hyvä muistaa, että parhaatkaan mallit eivät toimi, jollei perehdyttäjällä ole halua ja taitoja perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

Laatuperehdyttämisessä lähtökohtana on perehdyttämisen laadun jatkuva parantaminen. Työyhteisöstä valitaan perehdyttäjä, joka on vastuussa perehdyttämisestä. Parhaimmillaan koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen. Vastuu tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista ja koko prosessin etenemisestä on kuitenkin nimetyllä perehdyttäjällä. Perehdytysprosessi on laatuperehdyttämisessä tarkasti kuvattu ja sen etenemistä seurataan jatkuvasti, jotta sitä voidaan kehittää. Laatuperehdyttäminen pitää sisällään kaksi edellä mainittua perehdyttämismallia. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Kun uusi työntekijä tulee tehtävään, jonka hän tulee itse muokkaamaan oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden lopputuloksena, voidaan puhua dialogisesta perehdyttämisestä. Uusi työntekijä tuo jotain uutta organisaatioon ja hänen sopeuttamisesta sijaan korostuu vastaanottavan yksikön oppiminen. Perehdyttäminen tapahtuu työyhteisön ja tulokkaan yhteiskehittelynä ja perehdyttämissuunnitelmat laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa. Osa vastuusta perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta siirtyy tulokkaalle itselleen. Toki organisaatiossa on aina sellaisia pysyviä asioita, jotka tulee kertoa tulokkaalle ja joihin hänen tulee ainakin jossain määrin sitoutua. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

3.6 Oppiminen

Perehdyttäminen tähtää viime kädessä siihen, että tulokas perehtyy ja saa hyvän alun uudessa työssään ja työyhteisössään. Perehtyminen onnistuu parhaiten hyvässä perehtymisympäristössä, joka muodostuu muun muassa tarkoituksenmukaisesta perehdyttämismallista, yksilöllisestä suunnitelmasta, perehtymistä tukevasta työyhteisöstä sekä oppimista edistävästä perehdyttämisestä. Perehdytettävä huolehtii omalta osaltaan oppimisestaan olemalla aktiivinen ja perehdyttäjät omalta osaltaan toimimalla oppimista edistään. Koko työyhteisö hyötyy siitä, että tulokas saavuttaa riittävät taidot ja tiedot tehokkaasti. Oppiminen ei ole ainoastaan tiedon vastaanottamista, vaan laadukas oppiminen edellyttää, että perehdytettävä käsittelee asiaa mielessään, ymmärtää ja omakohtaistaa sen. Motivaatiolla on tärkeä rooli oppimisessa. Se avaa portin oppimiseen. Perehdyttämisen tulisi olla sellaista, että motivaatio säilyy ja oppiminen onnistuu. (Kupias & Peltola 2015, 1–5.)

Osaaminen syntyy oppimalla ja sitä tärkeämpää on oppiminen, mitä nopeammin osaaminen vanhenee. Oppimisen voi määritellä pysyväksi muutokseksi ihmisen tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa. (Ojala 2008, 65.) Oppimisen määritelmä on hyvin moninainen, se on toimintatapojen muuttumista, kasvamista ja kypsymistä sekä myös uusien tietojen soveltamista ja kehittymistä. Oppimisessa uusi tieto sisäistetään ja yhdistetään aiemmin

opittuun. Oppimistapahtumassa analysoidaan ja vertaillaan uutta tietoa aiempaan, liitetään se laajempiin kokonaisuuksiin ja luodaan tulevaisuudessa sovellettava uusi toimintamalli. Yhtä tärkeää kuin uuden tiedon hankinta, ovat asenteet, tunteet ja arvot. (Österberg 2015, 147–148.)

Oppimisen voi jakaa tiedostamattomaan ja tietoiseen. Työpaikalla tiedostamaton oppiminen on usein sellaisten yrityskulttuurin ja toimintatapojen omaksumista, joissa siirtyy hiljaisista tiedosta tai työyhteisö opettaa henkilöä huomaamatta. Voidaan esimerkiksi osoittaa tulokkaalle, mikä on sallittua tai ei-sallittua käytöstä. Tiedostamaton oppiminen perustuu niin sanottuun behavioristiseen oppimiskäsitykseen, jossa tietoa vain siirretään oppijan päähän hänen itse ollessa passiivinen. Tämän tyylinen oppiminen estää usein uusiutumisen, kun vanhoja tapoja vain siirretään eteenpäin. (Ojala 2008, 65.)

Tietoinen oppimiskäsitys taas perustuu niin sanottuun konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, jossa pidetään oppijaa aktiivisena, tavoitteisiin pyrkivänä ja palautehakuisena. Tässä oppimiskäsityksessä yksilön oppimista ohjaavat tarpeet, uskomukset, aikomukset, odotukset ja palaute, varsinkin se palaute, jota oppija itse pitää palautteena. Oma aktiivisuus oppimisessa edellyttää, että oppija tietää, mitä pitää oppia ja ymmärrystä siitä, miksi tätä oppia tarvitaan. Näistä syntyy motivaatio sekä tarve oppia. Aiemmin opittua käyttämällä kerätään uutta tietoa ja oppiminen tapahtuu tekemisen kautta. (Ojala 2008, 65.)

Usein puhutaan elinikäisestä oppimisesta, jota pidetään jokaisen velvollisuutena. Elinikäinen oppiminen ei ole vain koulutuksen tuomaa oppimista, vaan se nähdään yksilön eliniän jatkuvana kehitysprosessina. Työntekijä voi tarvittaessa järjestää henkilöstölleen koulutusta ja muita tilaisuuksia yksilön työssä kehittämiseen, mutta vastuu oppimisesta ja osaamisesta on aina jokaisella itsellään. Ne henkilöt, joilla on kiinnostusta tarttua työelämän oppimistilanteisiin innokkaasti, on selvästi paremmat edellytykset pärjätä työmarkkinoilla. Oman asenteen merkitys korostuu. (Österberg 2015, 148.)

Osaamisen kehittäminen koostuu sekä työssä oppimisen tukemisesta, koulutuksesta, yhteisöllisestä oppimisesta, tiimityöskentelystä että osaamista arvostavan ja sitä jakavan ilmapiirin luomisesta. Työelämän aikainen oppiminen tapahtuu pääosin työpaikoilla, ei suinkaan esimerkiksi luokkahuoneissa. Erityisesti hiljaisen tiedon jakamisessa ja kehittämisessä työssäoppiminen on tärkeä keino. Tärkeisiin työssäoppimisen keinoihin kuuluu esimerkiksi tehtävänkierro, työparityöskentely, varjostaminen (kokeneemman työntekijän työn havainnointi), projekteissa oppiminen, sisäisenä kouluttajana tai kehittäjänä toimiminen, asiakkailta oppiminen, story telling (kertomuksien käyttö yrityksen merkityksen ja kulttuurin viestimässä), benchmarking (sisäinen parhaiden käytäntöjen etsiminen ja ja-

kaminen) ja muut työyhteisön laajuiset kehittämishankkeet. Myös hyvin hoidetut kehityskeskustelut ohjaavat vahvasti henkilöstön oppimista ja voidaan näin lukea osaksi työssäoppimisen menetelmiä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 162–163.)

3.6.1 Erilaisia oppimistyyliä

Kauppila (2003, 59) jakaa oppimistyyliä neljään eri tyyliin sen perusteella, mikä on kunkin ihmisen luonteenomaisin tapa tehdä havaintoja, ajatella ja toimia erilaisissa tilanteissa. Eri oppimistyyliä Kauppilan mukaan ovat aktiivinen toimija, looginen ajattelija, käytännön toteuttaja ja harkitseva tarkkailija. Oppimistyyli riippuu ihmisen luonteenpiirteistä, iästä sekä tavasta motivoitua ja aktivoitua oppimiseen. (Kauppila 2003, 59.) Kokkinen ym. (2008, 20) nostavat lisäksi esille ihmisten erilaiset oppimismielitymukset, joita ovat visuaalinen eli näköaistiin perustuva oppiminen, auditiivinen, kuuloaistiin perustuva oppiminen, kinesteettinen, liikkeeseen ja liikkumiseen perustuva oppiminen sekä taktiilinen eli kosketusaistiin perustuva oppiminen (Kokkinen ym. 2008, 20).

Aktiivisen toimijan oppimistyylin omaava henkilö elää voimakkaasti nykyhetkessä ja on valmis heittäytymään tilanteisiin sekä kokeilemaan uusia asioita. Aktiivinen toimija saattaa toimia ensin ja ajatella vasta sen jälkeen. (Kokkinen ym, 2008, 23.) Aktiivinen toimija oppii parhaiten uusista kokemuksista, ongelmista ja tilanteista ja on parhaimmillaan, kun saa toimia tässä ja nyt. Aktiivinen toimija on myös mielellään esillä eikä pidä siitä, että säännöt ja rakenteet rajoittavat häntä. (Kauppila 2003, 61.)

Looginen ajattelija on parhaimmillaan erilaisten järjestelmien parissa sekä saadessaan yhdistellä teoriaa ja käytäntöä. Hän nauttii saadessaan analysoida monimutkaisia tilanteita ja ongelmia sekä pyrkii ymmärtämään ilmiöiden syyt ja seuraukset. Loogisuus sekä älyllistä ponnistelua vaativat tilanteet ovat hänen vahvuuksiaan, kun taas tunnepohjaisissa tilanteissa hän on heikoimmillaan. (Kokkinen ym. 2008, 25.) Looginen ajattelija paneutuu mielellään järjestelmällisesti ideoiden, tapahtumien ja tilanteiden välisiin yhteyksiin ja keskinäisiin suhteisiin. Hän oppii parhaiten tilanteissa, joissa asioita voidaan järkevästi perustella. (Kauppila 2003, 61–62.)

Käytännön toteuttaja taas mielellään ottaa riskejä ja ideoi. Hän haluaa saada aikaan tuloksia, toteuttaa asioita sekä ratkoa ongelmia käytännössä. Käytännön toteuttaja on parhaimmillaan, kun hän pääsee soveltamaan oppimaansa käytännössä. Heikoimmillaan hän on tilanteissa, joissa ei ole välitöntä tarvetta tehdä jotain. (Kokkinen ym. 2008, 25.) Käytännön toteuttaja osaa organisoida asioita sekä sopeutua nopeasti käytännön tilanteen

vaatimuksiin. Hän oppii parhaiten ongelmakeskeisesti sekä saadessaan keskittyä käytännön kysymyksiin. (Kauppila 2003, 62–63.)

Harkitseva tarkkailija saattaa mielellään jäädä hieman taka-alalle tarkkailemaan ja pohdiskelemaan. Hän keskittyy mieluiten yhteen asiaan kerrallaan ja hänelle on tärkeää, että aikaa jää myös ajattelulle ja ajatustenvaihdolle. Harkitseva tarkkailija on usein perusteellinen ja häntä häiritsee, jos joutuu hyppäämään suunnittelemattomasti tehtävästä toiseen. (Kokkinen ym. 2008, 24–25.) Hän tuottaa mielellään uusia ideoita ja tarkastelee asioita eri näkökulmista. Harkitseva tarkkailija saattaa pysytellä taka-alalla ryhmätilanteissa, kokouksissa ja keskusteluissa. Hän tarvitsee aikaa sulatella asioita ja haluaa ajatella ennen kuin toimii. (Kauppila 2003, 63–64.)

Kokkisen ym. (2008, 20–23) mukaan oppimismielitymykset ovat harvoin puhtaasti yhtä tyyliä, vaan oppiminen on varsin kokonaisvaltaista toimintaa. Visuaalisella oppijalla näkeminen on tärkeää oppimisessa ja hän toivookin usein, että hänelle näytetään asioita. Hänen oppimistaan tukevat erilaiset kuvat ja kaaviot, sillä hän oppii parhaiten näkemällä ja katselemalla. Audiitiiviselle oppijalle taas on tärkeää, että asiat selitetään perusteellisesti. Hän oppii tehokkaimmin kuuloaistin avulla. Hänen oppimistaan auttaa opittavista asioista keskusteleminen. Kinesteettinen henkilö oppii parhaiten, kun teoria ja käytäntö kohtaavat mielekkäällä tavalla. Hänelle soveltuvat hyvin erilaiset simulaatiot, oppimis- ja roolipelit sekä aktiivisuutta vaativat menetelmät, sillä hän oppii tekemällä ja kokemalla. Taktiillinen oppija taas oppii tuntoaistin kautta ja hän arvostaa käsin kosketeltavaa oppimateriaalia. Hänen oppimistaan edistää nähdyn ja kuullun kirjoittaminen ylös sekä erilaiset listat ja kaaviot. (Kokkinen ym. 2008, 20–23.)

3.6.2 Työssäoppiminen

Työssäoppimisen lyhyt määritelmä on työpaikoilla, työssä, työtoiminnassa tapahtuvaa oppimista. Osa suunnitelluista oppimistavoitteista toteutuu näin työelämässä. Työssäoppimisprosessissa opiskelijan oma yhteistyökyky, tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus ja aktiivisuus ovat keskeisessä osassa oppimisen tavoitteiden toteutumisessa. Työssäoppimisessa on tärkeää, että se on tavoitteellista, ohjattua ja arvioitua oppimista ja näin suunnitelmallista. Työssäoppimisessa opiskelijan rooli on aktiivisempi ja itseohjautuvampi kuin kouluoppimisessa. (Kokkinen ym. 2008, 98–99.)

Pohjonen (2005, 129) esittää hyvän työssäoppimisen mallin, joka koostuu monista elementeistä. Tärkeää on, että yrityksen johto ja henkilökunta ovat motivoituneita työssäoppimisen prosesseihin. Yrityksen tulee saada konkreettista hyötyä opiskelijoiden ottamises-

ta ja heidän ohjaamisestaan. Opiskelijat saattavat olla tulossa ensimmäistä kertaa työelämään ja heidän osaamisensa ja valmiutensa hyvinkin puutteelliset. Toisinaan työpaikoilla olevat harjoittelijat ovat olleet helpottamassa yrityksen työruuhkaa. Usein on tyydytty tekemään sitä, mikä jo osataan ja mikä on oppilaitoksessa opetettu. Toisaalta opiskelija on saattanut päästä yritykseen töihin työharjoittelun jälkeen. Nykyisin työssä oppimisen tavoitteena on kuitenkin uuden oppiminen eikä pelkästään opitun harjoittelu käytännössä. Työharjoittelija ei korvaa työntekijää, vaan hän tarvitsee ohjausta ja neuvontaa. (Pohjonen 2005, 129–130.)

Oppimisessa henkilökohtainen kokemus on tärkeämpää kuin oppikirjat. On tärkeää työskennellä ja oppia kokeneen ohjaajan, mentorin kanssa niin, että harjoittelijan henkilökohtainen valmius lisääntyy. Oppimisen tarkoituksena on lisäksi kasvattaa harjoittelijaa itsenäiseen ajatteluun ja tietynlaiseen riippumattomuuteen sekä harkintaan. Harjoittelijan ohjaukseen kuuluu neljä tärkeää aluetta: suora neuvominen ja informointi, ymmärtäminen ja auttaminen, oppisisällön ohjaaminen sekä opiskelutekninen ohjaus. Ohjaajan tehtäviin kuuluvat harjoittelijan mielenkiinnon suuntaaminen olennaiseen, sanallinen ohjaus, aikaisempien ja uusien kokemusten yhdistäminen ja niiden reflektointi sekä rohkaiseminen, motivointi ja arviointi. (Pohjonen 2005, 112–113.)

3.7 Hotellialan erityispiirteet perehdyttämisessä

Työturvallisuuslaki (738/2002) määrittelee perehdyttämiselle vähimmäisveloitteen ja edellyttää työntekijän riittävää perehdyttämistä ja opastamista työn turvalliseen tekemiseen ottaen huomioon työntekijän ominaisuudet ja työpaikan olosuhteet. Eräsalo tuo esille lisäksi matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskevan työehtosopimuksen, johon on lisätty velvoite perehdyttää uusi työntekijä työn turvallisiin ja terveellisiin suoritustapoihin sekä mahdollisiin työturvallisuusriskeihin. Työehtosopimus määrää, että työntekijälle on selvitettävä työpaikan työsuojeluorganisaatio, työterveyshuollon sisältö sekä sairauspoissaolokäytäntö. Lisäksi työehtosopimuksessa on sovittu, että työantaja selvittää uudelle työntekijälle alan järjestöt sekä neuvottelusuhteet. Työntekijälle tulee kertoa, ketkä toimivat työpaikan luottamusmiehenä, työsuojeluvaltuutettuna ja työsuojeluasiamiehenä sekä antaa työntekijälle heidän yhteystietonsa. (Eräsalo 2011, 62–63.)

Rautiainen ja Siiskonen (2015, 114) tuovat esille vastaanottovirkailijan tärkeimpiä ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet on hyvä ottaa huomioon perehdytettäessä vastaanoton tehtäviin. Heidän mukaansa palvelun laatu muodostuu kuudesta keskeisestä ominaisuudesta. Ammattitaito sisältää esimerkiksi tekniset valmiudet sekä asiakkaan ongelmien ratkaisutaidot. Oikea asenne ja käyttäytyminen ovat tärkeitä, jotta asiakas tuntee, että häneen

kiinnitetään huomiota ja hänen mahdolliset ongelmat halutaan ratkaista ystävällisesti. Lähestyttävyyys ja joustavuus tarkoittavat sitä, että palvelua on helppo saada ja asiakkaan tarpeet otetaan huomioon. Luotettavuus ja uskottavuus tulevat esiin niin, että vastaanottovirkailija toimii asiakkaan etujen mukaisesti ja hänen antamiin lupauksiin voi luottaa. Normalisointia taas on, kun asiakaspalvelija hakee ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin tai jos jotain on tehty väärin. Maine sen sijaan kuvastaa sitä, että asiakkaat uskovat palveluntarjoajan arvoihin ja tuntevat saavansa palvelusta rahoilleen vastinetta. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 114.)

Asiakaspalvelun olennaisena osana on palvelun sisältöjen monipuolinen hallinta. Majoitustoiminnassa asiakkaan tarpeita ja odotuksia voi muokata matkustusrooli. Liikematkustajilla ja vapaa-ajan matkustajilla voi olla hyvin erilaiset odotukset. Vastaanottovirkailijalla tulisikin olla kyky havainnoida asioita jo ennen kuin asiakas ehtii niitä pyytämään. Vastaanoton asiakaspalvelussa korostuvat usein tekninen palvelu ja tehtäväorientoituneisuus. Kuitenkaan asiakaspalvelija ei saisi olla ilmeetön ja hänen ominaisuuksiinsa tulisi kuulua myös aito hymy. Hyvän ja laadukkaan asiakaspalvelun tärkeitä ominaisuuksia onkin katsekontakti, hymy, kohtelias tervehtiminen sekä kohteliaisuussanojen käyttö. On hyvä ottaa huomioon myös sanattoman viestinnän merkitys asiakaspalvelussa. Myönteistä sanatonta viestintää on esimerkiksi se, kun asiakaspalvelija viestii katsekontaktin avulla palveluhaluudestaan. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 115–116.)

Perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon asiakkaiden kulttuurinen moninaisuus. Asiakaspalvelijan tulisi pystyä mukauttamaan viestintäänsä asiakkaan viestintää vastaavaksi kulttuurien välisissä palvelutilanteissa. Ulkomaalaiset asiakkaat odottavat usein yksilöllisempää huomiointia palvelutilanteissa. Asiakaspalvelijan tulisi tuntea eri kulttuurien ja kielten käytäytymisnormit. Näitä ovat esimerkiksi tervehtiminen, sinuttelu tai teitittely, asiakkaan puhuttelutavat sekä kohteliaisuussanojen käyttö. Tärkeää on, että asiakaspalvelija tietää ulkomaalaisten odottavan monisanaista palveluviestintää sekä palautteen kysymistä koko palveluprosessin aikana. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 117.)

Vastaanottovirkailija vastaa työskennellessään useammasta osaamisalasta. Keskeisiä päivittäisiä tehtäviä on varausten vastaanottaminen ja hoitaminen, asiakkaan vastaanottaminen ja sisäänkirjoittaminen, asiakaspalvelu, uloskirjaaminen sekä laskutus. Keskeisenä työvälineenä toimii hotellin varausjärjestelmä, mutta myös internetin tarjoamat palvelut sekä sähköpostin käyttö tulisi osata sujuvasti. Myyntityö on tärkeä osa vastaanottovirkailijan tehtävää. Hänen tulee osata esitellä ja myydä tuotteet ja palvelut. Vastaanottovirkailijan toimenkuvan perustana on myönteinen ja aktiivinen asenne asiakaspalvelutehtäviin. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 123.)

Vastaanottovirkailija hoitaa usein työssään samanaikaisesti useampia asioita ja huolehtii yhtä aikaa monen asiakkaan palvelusta, kuten puheluista, saapuvien asiakkaiden vastaanottamisesta ja lähtevien asiakkaiden laskuttamisesta. Tärkeitä asioita vastaanoton työssä ovat järjestelmällisyys, asiakkaan yksilöllinen palvelu ja ystävällisyys. Vastaanottovirkailijan tulee olla työssään palvelualtis ja asiakaslähtöinen sekä omata hyvät vuorovai-
kutus- ja viestintätaidot. Hänen täytyy myös pystyä hyvään yhteistyöhön hotellin muiden osastojen kanssa. (Rautiainen & Siikonen 2015, 123–124.)

4 Menetelmät

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan mitä tahansa tutkimusta, jonka tavoitteena ovat tulokset ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, kun määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä ei ole määrällisen tutkimuksen mukaiset yleistykset. Sen sijaan tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulokinnan antaminen. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, ilmiön syvälliseen ja rikkaaseen kuvaamiseen ja selittämiseen. Tämä tutkimus pyrkii saamaan yhdestä havaintoyksiköstä irti mahdollisimman paljon ja käsittelemään tapausta perusteellisesti syvyysuunnassa. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä ne pätevät vain tutkimuskohteen osalta. (Kananen 2014, 18–19.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, sillä tavoitteena on ollut tutkia syvällisemmin yhden hotellin perehdyttämistä perehdytettävien sekä perehdyttäjien näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole ollut saada aikaan yleispäteviä tuloksia vaan paneutua ainoastaan tutkimuskohteeseen ja sen kehittämiseen. Laadullisella tutkimuksella perehdytyksen nykytilaa on pystytty tutkimaan syvällisemmin ja tulokset ovat mahdollistaneet tarkemman analyysin kuin määrällinen tutkimus. Näiden tulosten perusteella on pystytty luomaan kehitysehdotuksia hotellin perehdyttämiseen.

4.1 Haastattelut

Haastattelut ovat yksi tiedonhankinnan perustavoista. Niiden avulla voidaan kerätä syvälistäkin tietoa ja niitä voidaan käyttää lähes kaikkialla. Haastattelut voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja ne voidaan tehdä monista eri lähtökohdista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 11.) Haastattelut ovat vuorovaikutusta, joka on haastattelijan etukäteen suunnittelemaa sekä ohjaamaa. Haastattelujen kesto voi vaihdella kymmenistä minuuteista useisiin tunteihin. Myös haastattelijan rooli saattaa muuttua haastattelujen aikana kysymysten esittäjästä aktiiviseen ja ajattelevaan osallistajaan. Haastattelujen äänittämistä suositellaan, sillä se vapauttaa haastattelijan muun muassa tarkkailemaan haastateltavaa. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Haastattelujen etuihin kuuluu ennen kaikkea joustavuus. Ne antavat haastattelijalle mahdollisuuden toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmaistuja sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei esimerkiksi postikyselyssä ole. Lisäksi haastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin hän katsoo aiheelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.)

Hirsjärvi ym. (2010, 206) nostavat haastatteluiden eduksi sen, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen ja heidät on mahdollisuus tavoittaa helposti myöhemminkin, mikäli tarvitaan esimerkiksi täydennystä aineistoon. Haastattelut eivät kuitenkaan ole täysin ongelmattomia ja Hirsjärvi ym. ottavat huomioon myös näitä puolia. Haastateltava saattaa esimerkiksi kokea tilanteen uhkaavaksi tai pelottavaksi. Se, että haastateltavalla voi olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, voi heikentää haastattelun luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2010, 206.) Näiden seikkojen lisäksi Hirsjärvi ja Hurme (2011, 35) nostavat esiin sen, että voidakseen säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen, haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta. Haastattelijan rooli vaatii kouluttautumista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35.)

Haastateltaessa tutkimustarkoitusta varten on haastattelu ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Sillä on oltava tavoitteet ja pyritään keräämään mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Näitä tutkimushaastatteluja on monia eri lajeja. Toisaalta voidaan käyttää täysin strukturoitua lomakehaastattelua, jossa ennalta laaditut kysymykset esitetään aina samassa järjestyksessä. Toisaalta taas voidaan käyttää täysin avointa haastattelua, jossa haastattelijalla on mielessä vain aihe ja keskustelu käydään vapaasti tämän aihepiirin sisällä. (Hirsjärvi ym. 2010, 207–208.)

Teemahaastattelu on tyyliltään lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillisesti teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto sekä järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2010, 208.) Teemahaastattelu etenee siis etukäteen valittujen teemojen sekä teeman mukaisten kysymysten varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa on tärkeää ihmisten tulkinnat asioista sekä heidän asioille antamat merkitykset. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voi kysellä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Valinta avoimen ja teemahaastattelun välillä kannattaa tehdä tarkkaan. Päädyttäessä teemahaastatteluun, täytyy pohtia, miten teemat ohjaavat haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75–76.) Puolistrukturoidussa haastattelussa on valmiiksi laaditut kysymykset, mutta niiden järjestystä voidaan muuttaa haastattelun aikana. Tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää kysymättä sekä vastaavasti voidaan esittää haastattelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Tätä opinnäytetyötä varten on käytetty puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelujen pohjat ovat opinnäytetyön liitteinä. Haastattelupohjia suunniteltiin kaksi. Toinen on tarkoitettu perehdyttävien eli tässä tapauksessa vastaanoton harjoittelijoiden haastatteluihin ja toinen perehdyttäjien haastatteluihin. Tavoitteena on ollut saada tutkimukseen

sekä perehdytettävien että perehdyttäjien näkökulmaa ja tämä on vaatinut hieman erilais- ta kysymysten asettelua.

Haastattelut toteutettiin hotellilla ja olivat kestoaltaan 15–20 minuuttia. Perehdytettävien haastatteluja varten haastateltiin neljää harjoittelijaa ja perehdyttäjien haastatteluja tehtiin neljä. Jotta saatiin mahdollisimman kattava ymmärrys perehdytyksen nykytilasta, valittiin molemmat näkökulmat. Perehdyttäjien haastatteluihin valittiin hieman eri työtehtäviä teke- viä työntekijöitä. Yksi haastateltavista oli vastaanoton vuoropäällikkö, joka oli tutkimushet- kellä vastuussa työharjoittelijoista ja heidän rekrytoinnistaan. Yksi haastateltavista tekee ainoastaan yövuoroja ja työskentelee yleensä harjoittelijoiden kanssa vain yhden tai kaksi vuoroa. Yövuorossa on kuitenkin enemmän aikaa paneutua esimerkiksi varauksien teon opettamiseen, siksi haastatteluihin otettiin mukaan yöportieeri. Loput haastateltavista toi- mivat vastaanottovirkailijoina. Toinen heistä on ollut töissä hotellissa noin 15 vuotta ja toinen viisi vuotta. Haastatteluajkojen sopiminen osoittautui hieman haasteelliseksi, sillä hotellin jatkuva kiire vaikeutti haastateltavien mahdollisuuksiin irrottautua vastaanotosta. Tavoitteena oli kuitenkin saada haastattelut tehtyä haastateltavien työajalla, jotta heidän ei tarvinnut käyttää haastatteluihin omaa vapaa-aikaansa.

4.2 Aineiston analyysi

Haastattelut on hyvä nauhoittaa ja haastattelujen jälkeen litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluaineiston puhtaaksi kirjoittamista. Litteroitaessa on päätettävä, kirjoite- taanko teksti puhe- vai kirjakielillä. Tähän vaikuttaa se, miten aineistoa käytetään analy- sointivaiheessa. Mikäli haastattelijaa kiinnostaa ainoastaan esille tulleet asiat, voi litteroin- nin suorittaa kummalla tyylillä tahansa. Mikäli taas sanoilla ja sanavalinnoilla on merkitys- tä, litterointi on tehtävä sanatarkasti. Analysoinnin aluksi luetaan aineisto useaan kertaan ja sen jälkeen pyritään luokittelemaan aineistoa ja siitä löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Tyypillisesti aineistoa puretaan teema-alueittain ja tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. Nämä saat- tavat liittyä haastatteluaiheisiin tai olla yllättäviäkin asioita, jotka eivät ole käyneet haas- tattelijan mielessä. (Ojasalo ym. 2014, 110.)

Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihe- piirien mukaan. Näin päästään vertailemaan eri teemojen esiintymistä aineistossa. Mikäli aineiston keruu on tapahtunut teemahaastattelulla, aineiston pilkkominen on helpompaa, koska haastattelun teemat muodostavat jäsentelyn aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.) Eskolan ja Suorannan (1998, 175–179) mukaan teemoittelussa aineistosta voidaan nostaa tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tämä mahdollistaa tiettyjen teemojen esiin-

tymisen ja ilmenemisen vertailun. Tekstimassasta etsitään ja erotetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Onnistunut teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta. Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa silloin, kun tavoitteena on jonkin käytännön ongelman ratkaisu. (Eskola & Suoranta 1998, 175–179.)

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 91–92) tuovat esille Jyväskylän yliopiston filosofian laitoksen tutkijan Timo Laineen esittämän rungon laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen kuvaamiselle. Tuomi ja Sarajärvi ovat itse hieman muokanneet kuvausta, mutta periaatteeltaan se on pysynyt samana.

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
 - 2a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
 - 2b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
 - 2c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
 3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto (tms.)
 4. Kirjoita yhteenveto
- (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91–92.)

Tämän opinnäytetyön haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen aineisto litteroitiin. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 23 sivua. Litteroitu aineisto luettiin tarkasti läpi montaa kertaa, jonka jälkeen aineistosta kerättiin teema kerrallaan asioita yhteen. Valittiin tutkimusaineiston kannalta olennaiset asiat teemojen alle. Tämän jälkeen aineistosta kirjoitettiin yhteenveto. Tässä teemoittelussa on käytetty Tuomen ja Sarajärven kirjassa esiteltyä tutkija Timo Laineen mallia.

5 Perehdyttämisen nykytilan analyysi

Tässä luvussa esitellään perehdyttämisen nykytilaa Scandic Grand Marinassa perehdyttävien sekä perehdyttäjien näkökulmasta. Haastatteluaineisto on käyty läpi ja tässä luvussa yhdistetään eri haastateltavien vastauksia haastattelukysymyksiin. Haastatteluaineistoa käydään läpi kysymys kerrallaan esitellen tutkimuksen aikana esiin tulleita näkökulmia eritellen perehdytettävien ja perehdyttäjien vastaukset.

5.1 Perehdytettävien näkökulma

Perehdytettävien haastatteluja on tehty opinnäytetyötä varten neljä. Vastaajat ovat iältään 19–36-vuotiaita. Yksi haastateltavista on mies ja loput naisia. Kaksi haastateltavista opiskelee ammattikorkeakoulussa hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohtoa ja kaksi ammattiopistossa vastaanottovirkailijaksi. Alla haastattelut on pilkottu neljään eri teemaan haastattelukysymysten perusteella: ennen harjoittelua, ensimmäisten päivien aikana, harjoittelun aikana sekä seuranta ja arviointi.

5.1.1 Ennen harjoittelua

Kysyttäessä informaatiosta, jota on annettu rekrytointivaiheessa, kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ovat saaneet hyvät perustiedot hotellista. Scandicista yrityksenä he eivät olleet niinkään saaneet tietoa, mutta suurin osa oli tutkinut hotelliketjua itsenäisesti verkossa tai tehnyt hotelliketjuun liittyvän tehtävän opiskelujensa yhteydessä. Työyhteisöstä ei ollut haastateltavien mukaan annettu mitään tietoa rekrytointivaiheessa ja yksi haastateltavista toikin esille, että voisi olla hyvä idea käydä esittelemässä harjoittelija vastaanotossa jo silloin, kun hän on haastattelussa. Näin kasvot tulisivat tutuksi molemmiin puolin. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän saamansa informaatio on auttanut heitä valmistautumaan harjoitteluun. Pääsääntöisesti he eivät kaivanneet tässä vaiheessa lisää informaatiota, mutta yksi nosti esille idean Tervetuloa Grand Marinaan -oppaan antamisesta jo rekrytointivaiheessa sekä sen, että hotellin kongressikeskus olisi esitelty jo tässä vaiheessa.

Kun haastateltavien kanssa puhuttiin rekrytointivaiheen ja työn aloittamisen välisestä ajasta ja siinä vaiheessa annettavasta informaatiosta, kukaan ei kertonut saaneensa erityistä informaatiota tässä vaiheessa. Osa heistä kertoi saaneensa työvuorolistat ja tiedon siitä, milloin tulla ensimmäiseen vuoroon. Haastateltavat eivät myöskään nostaneet esille mitään tietoa, jota olisivat tässä vaiheessa kaivanneet. Yksi heistä mainitsikin, että olihan

hänellä vastaanoton harjoitteluvastaavan sähköpostiosoite, mikäli hänelle olisi tullut mieleen jotain kysyttävää.

5.1.2 Ensimmäisten päivien aikana

Kaikilla niillä vastaajilla, jotka olivat olleet ensimmäisen päivän kerroshoidossa, oli negatiiviset kokemukset ensimmäisestä päivästä. Suoraan vastaanotossa aloittanut harjoittelija taas oli tyytyväinen ensimmäisen päivän vastaanottoon. Kaksi vastaajista nosti esille sen, että olivat joutuneet odottamaan pitkän aikaa ennen kuin heitä tultiin noutamaan vastaanotosta kerroshoittoon. Tämän he olivat kokeneet turhauttavaksi ja heillä oli ollut epävarma tunne, kun eivät tieneet minne mennä. Yksi haastateltavista sanoi odottaneensa ainakin viisitoista minuuttia ja kertoi miettineensä, että mitä tapahtuu ja onkohan hänet unohdettu. Yksi vastaajista kertoi tunteneensa, että hänen tuloonsa ei ollut valmistauduttu kerroshoidossa eikä hänelle ollut suunniteltu valmiiksi työtehtäviä. Välillä häntä oli kehoitettu istumaan puoleksi tunniksi odottamaan ja tästä oli tullut haastateltavalle sellainen olo, että hän on aivan turha.

Vastaanoton ensimmäisenä päivänä harjoittelijat olivat saaneet seistä perehdyttäjän takana ja katsoa, miten järjestelmä toimii. Yhdelle vastaajista oli tullut sellainen olo, että oli vain tiellä ja asiakkaatkin katsoivat, miksi hän ei tee mitään. Hänestä tuntui, että oli pyörinyt vain jaloissa. Toinen haastateltavista taas kertoi hänen ensimmäisen päivänsä olleen hyvin kiireinen eikä perehdyttäjä ollut ehtinyt kertomaan hänelle mitään. Ensimmäisestä päivästä hänelle ei ollut jäänyt kertomansa mukaan mitään käteen. Kaikki harjoittelijat olivat kuitenkin sitä mieltä, että perehdytys on hyvä aloittaa niin, että ensin saa seurata vierestä. Yksi nosti esille erityisesti sen, että oli kokenut hyväksi, että perehdyttäjä oli samalla selittänyt mitä tekee ja miksi.

Seuraavien päivien aikana harjoittelijat olivat päässeet jo itse tekemään ja perehdyttäjä oli seissyt vieressä auttamassa. Tämän tavan oppia he kaikki kokivat hyväksi. Yksi vastaajista mainitsi oppivansa parhaiten, kun saa itse kokeilla ja toinen neuvoo vieressä. Toinen taas kertoi pitäneensä erityisesti siitä, että pääsi tekemään asioita itse, koska aikaisemmissa harjoitteluissaan ei ollut saanut lupaa tehdä mitään. Ensimmäisten päivien aikana vastaanotossa harjoittelijat olivat oppineet perusasioita, kuten asiakkaiden sisään- ja uloskirjaamisesta, taksien tilaamisesta sekä mistä mitäkin löytyy. Yksi haastateltavista nosti esille, että perehdyttäjä oli osannut opettaa hyvin juuri sisään- ja uloskirjaamisen.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän saamansa perehdytysmateriaali oli hyvää ja kokivat siitä olleen hyötyä heidän oppimisessaan. Yksi vastaajista kaipasi pereh-

dytysmateriaalin yhdistämistä, sillä nyt esimerkiksi Tervetuloa Grand Marinaan -opas ja checklistat ovat erillään. Lisäksi hän toivoi enemmän infoa yövuoron tehtävistä, jotta olisi osannut valmistautua omaan yövuoroonsa paremmin. Muutama vastaajista oli lisäksi tehnyt check-in @Scandic -perehdytysohjelman verkossa, jossa tutustutaan enemmän Scandiciin ketjuna. Tämän he molemmat kokivat hyödylliseksi.

5.1.3 Harjoittelun aikana

Kysyttäessä, miten aikaisempi työkokemus on otettu huomioon, suurin osa harjoittelijoista oli sitä mieltä, että se on huomioitu. Erityisesti asiakaspalvelukokemuksesta he kokivat olleen hyötyä ja siitä olikin annettu heille palautetta. Sanottiin, että huomaa heidän olleen asiakkaiden kanssa tekemisissä aiemminkin. Yksi vastaajista korosti erityisesti sitä, että hänelle oli annettu paljon vastuuta harjoittelunsa aikana, jonka hän koki hyväksi.

Harjoittelun tavoitteet vaihtelivat hyvin paljon riippuen siitä, mistä oppilaitoksesta harjoittelijat olivat tulleet. Yksi haastateltavista mainitsi, että hänen tavoitteensa on otettu hyvin huomioon ja hänen on esimerkiksi annettu tehdä yksi vuoro, jolloin hän vastasi pelkästään sähköposteihin ja teki varauksia. Näin hän sai harjoitella myyntipalvelua, joka oli yksi hänen harjoittelunsa tavoitteista. Osalla vastaajista ei ollut asetettu koulun puolesta harjoittelulle tarkkoja tavoitteita vaan he seurasivat oppimistaan hotellin oman checklistan avulla. Yksi heistä mainitsi kuitenkin, että kukaan ei ole käynyt hänen kanssaan listaa läpi tai kysellyt, mitä hän oli oppinut.

Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että oppivat parhaiten tekemällä. Tämä oppimistyyli oli otettu hyvin huomioon. Muutama mainitsi siitä, että toisilla perehdyttäjästä oli tapana näyttää, miten asiat tehdään ja tällä tyylillä he eivät kokeneet oppineensa niin hyvin. Yksi mainitsi erityisesti, että mikäli hänelle vain selitetään asioita, hän ei opi läheskään niin nopeasti kuin jos hän pääsee itse tekemään. Yksi kertoi myös saaneensa tehdä itse varauksia niin, että ne oli myöhemmin tarkistettu. Tällä tavalla hän sanoi oppivansa itse parhaiten.

Oman vastuunsa ja roolinsa omassa oppimisessaan kaikki haastateltavat kokivat suureksi. Puolet vastaajista mainitsivat erityisesti checklistan täyttämisen olevan heidän omalla vastuullaan. He kokivat sen olevan heidän vastuullaan, että kaikki listan kohdat käydään heidän kanssaan läpi. Yksi vastaajista kuitenkin mainitsi, että kun hän on työharjoittelussa, on työpaikan vastuulla, että hänelle opetetaan tietyt asiat. Hänenkin mielestään vastuu asioiden oppimisesta on kuitenkin hänellä itsellään. Muutama vastaajista mainitsi myös oman vastuunsa siinä, että heidän pitää pyytää apua, mikäli eivät osaa jotain.

Kysyttäessä oppimisesta, nousi kaikilla vastaajista esille hotellijärjestelmän käyttö. Muutama vastaajista kertoi lisäksi oppineensa asiakkaiden ongelmien ratkaisua sekä miten kohdata tyytymättömiä asiakkaita. Yksi mainitsi siitä, että on oppinut kertomaan negatiivisia uutisia asiakkaille tyyllillä, että he eivät suutu asiasta. Esimerkiksi hän nosti sen, että huone ei ole vielä valmis asiakkaan halutessa kirjautua sisään aikaisemmin. Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että oppiminen on vastannut heidän omia tavoitteitaan. Yksi mainitsi jopa, että kokee olevansa harjoittelunsa jälkeen valmis työskentelemään tulevaisuudessa vastaanotossa, vaikka ei sataprosenttisesti vielä kaikkea osaakaan.

Ketään haastateltavista ei ollut häirinnyt se, että perehdyttäjä oli vaihdellut paljon perehdytyksen aikana. Yksi mainitsi sen olevan hyvä, että saa eri ihmisten näkökulmia ja huomaa, että on eri tyylejä tehdä jokin asia. Tässä yhteydessä kaksi vastaajista mainitsi sen, että osalla perehdyttäjistä oli ollut hieman vaikeampi tyyli opettaa. Toinen heistä kertoi, että perehdyttäjä oli käyttänyt ammattitermejä, joita hän ei ollut ymmärtänyt. Toinen taas oli sitä mieltä, että häntä oli hieman sekoittanut se, että perehdyttäjät opettavat asioita eri tyyleillä.

5.1.4 Seuranta ja arviointi

Palautteen antamista koskevaan kysymykseen vastaukset olivat enemmän ristiriitaisia. Puolet olivat sitä mieltä, että olivat saaneet riittävästi palautetta ja puolet vastaajista olisivat kaivanneet enemmän palautetta. Yksi haastateltavista mainitsi, että ei ole saanut oikeastaan ollenkaan palautetta harjoittelunsa aikana. Hän olisi erityisesti kaivannut palautetta siitä, että keskusteleeko hän oikein asiakkaiden kanssa. Kuitenkin hän totesi, että varmaan siitä olisi sanottu, jos se olisi mennyt ihan penkin alle. Toinen haastateltavista taas oli kuullut, että hänestä oli puhuttu hyvää ja sanoi, että olisi ollut mukavaa, jos siitä olisi sanottu hänelle suoraan. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei positiivista palautetta tulisikaan antaa liikaa, ettei hän kuvittele jo osaavansa kaikkea, vaikka ei osaakaan. Palauttekeskusteluja käytiin ainoastaan niiden harjoittelijoiden kanssa, joille se koulun puolesta oli pakollinen. Muutkin harjoittelijat olisivat toivoneet tällaista keskustelua. Yksi vastaajista kertoi, että olisi mielellään kuullut tasaisin väliajoin, miten on kehittynyt.

Kehitysehdotuksiksi haastateltavat nostivat esimerkiksi sen, että palautetta voisi antaa enemmän ja palautteenanto voisi olla järjestelmällisempää. Yksi vastaajista oli toivonut, että olisi itse saanut ratkoa ongelmia asiakkaiden kanssa niin, että olisi pyytänyt apua tarvittaessa. Hän oli kokenut osan perehdyttäjistä ikään kuin varastavan asiakkaan häneltä. Yksi vastaajista taas mainitsi, että olisi toivonut, että hänelle olisi opetettu esimerkiksi varausten muuttamista ennen kuin hänen pyydetään vastaamaan puhelimeen. Yhdessä

haastattelussa nousi lisäksi esiin, että harjoittelija olisi kaivannut enemmän vinkkejä siihen, miten toimia, kun järjestelmän kanssa on ongelmia.

Positiivisina asioina kaikki vastaajat nostivat erityisesti esille sen, että heillä on ollut koko ajan sellainen tunne, että uskaltavat kysyä neuvoa perehdyttäjiltä. Yksi vastaajista mainitsi lisäksi, että hänestä on ollut mukavaa, kun kaikki ovat olleet niin hyvällä tuulella. Hän sanoi tämän saavan hänetkin hyvälle tuulelle. Suurimmalla osalla positiiviseksi asiaksi nousi lisäksi vastuu. He kokivat hyväksi sen, että he ovat saaneet toimia ikään kuin oikeana työntekijänä ja heille on annettu myös vastuu rahan tilittämisestä. Yksi kertoi pitäneensä erityisesti siitä, että häneltä kyseltiin aina välillä, että onko hänellä kaikki hyvin. Toinen haastateltavista mainitsi hyväksi sen, että hänen tehtyään virheen hänelle ei ole huudettu, vaan on sanottu, että ei se maailma siihen kaadu. Myös rauhallinen tyyli ja avuliaisuus saivat useammalta haastateltavalta kiitosta. Yksi mainitsi lisäksi perehdytysmateriaalin olleen hyvä, sillä se oli sisältänyt asioita, joita hän ei välttämättä muuten olisi edes osannut kysyä.

5.2 Perehdyttäjien näkökulma

Perehdyttäjien haastatteluja tehtiin opinnäytetyötä varten neljä. Haastateltavat ovat iältään 26–39-vuotiaita ja toimivat vastaanotossa hieman eri tehtävissä. Yksi haastateltavista on mies ja loput naisia. Yksi haastateltavista on vastaanoton vuoropäällikkö, joka on vastuussa perehdytettävien rekrytoinnista. Yksi haastateltavista toimii yöportierina. Loput kaksi haastateltavaa ovat vastaanottovirkailijoita. Vastaukset on pilkottu alle samojen teemojen mukaisesti kuin perehdytettävien vastaukset.

5.2.1 Ennen harjoittelua

Kysyttäessä perehdyttäjiltä, millaista tietoa harjoittelijat saavat rekrytointivaiheessa, ainoastaan rekrytoinnista vastaava osasi vastata tähän kysymykseen. Hän kertoi, että haastattelussa käydään vähän läpi hotellia, jotta harjoittelijat tietäisivät, mihin ovat tulossa, millaisia asiakkaita hotellilla on ja että mitä heiltä vaaditaan harjoittelun aikana. Lisäksi kerrotaan, mitä osastoja käydään läpi harjoittelun aikana. Harjoittelijat saavat kertoa omista tavoitteistaan harjoittelua varten ja haastattelussa suunnitellaan yhdessä, miten harjoittelu olisi paras toteuttaa. Yleensä harjoittelijat aloittavat kerroshoidossa, menevät sen jälkeen ravintolaan ja sitten vastaanottoon. Haastateltava kuitenkin mainitsi, että ehkä tätä voisi hieman muuttaa.

Puhuttaessa informaatiosta, jota annetaan rekryointivaiheen jälkeen, ennen töihin tuloa, kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että siinä vaiheessa ei informaatiota oikeastaan anneta. Muutama haastateltavista mainitsi, että harjoittelijat saavat tässä vaiheessa sähköpostilla työvuorolistat sekä tietoa työvaatteista. Lisäksi he kertoivat, että harjoittelijaa informoidaan siitä, mihin heidän täytyy tulla ensimmäisenä päivänä. Yksi vastaajista mainitsi, että tässä vaiheessa voisi olla hyvä jo etukäteen lähettää Tervetuloa Grand Marinaan -opas, jotta harjoittelijat voisivat halutessaan tutustua siihen etukäteen. Lisäksi hänen mielestään heille voisi antaa informaatiota siitä, millaista työ on vastaanotossa, varsinkin jos heillä ei ole aiempaa työkokemusta.

5.2.2 Ensimmäisten päivien aikana

Harjoittelijan vastaanottoon ei haastateltavien mielestä valmistauduta mitenkään erityisesti. Yksi haastateltavista mainitsi jopa, että on käynyt muutaman kerran niin, että vastaanotossa ei ole ollut tietoa uuden harjoittelijan tulosta. Toinen vastaaja taas oli sitä mieltä, että uusia harjoittelijoita tulee niin usein, ettei valmistautumista edes tarvita. Vastaanotossa ollaan aina valmiina. Osa kertoi, että perehdytysmateriaali tulostetaan valmiiksi ja annetaan harjoittelijan tutustua siihen. Sen jälkeen aletaan käymään perusasioita läpi. Laiteaan heti sinne asiakkaiden suuhun, kuten yksi vastaajista mainitsi.

Hotellin perehdytysprosessista ei haastateltavista ollut tarkkaa kuvaa muilla kuin harjoittelijoista vastaavalla vuoropäälliköllä. Kaikki kuitenkin kuvailivat prosessia suurin piirtein samalla tavalla. Ensin kierretään eri osastoja ja lopuksi tullaan vastaanottoon. Vastaanotossa harjoittelijat saavat aluksi seurata vierestä perehdyttäjän työskentelyä ja pikkuhiljaa siirrytään siihen, että he tekevät itse ja perehdyttäjä seuraa vieressä. Opetetaan aluksi perusasioita, kuten taksin tilaamista. Riippuen hieman siitä, miten nopeasti harjoittelija oppii, hän pääsee itsenäisesti omalle koneelle ja saa oman kassan. Sen jälkeen opetetaan asioita ja vastataan kysymyksiin sitä mukaa kuin niitä tulee eteen. Yksi haastateltavista mainitsee, että ei ole olemassa mitään ohjeita siitä, mitä pitäisi opettaa missäkin vaiheessa.

5.2.3 Harjoittelun aikana

Ainoastaan harjoittelijoista vastaava vuoropäällikkö kertoi saaneensa koulutuksen perehdyttämiseen. Koulutuksessa oli käsitelty muun muassa erilaisia oppimistyyliä. Yksi vastaajista mainitsi itse tehneensä lopputyönsä perehdyttämisestä, mutta ei ole muuten saanut opastusta. Hän kertoi perehdyttäneensä harjoittelijoita sen mukaan, mitä itse kokee tärkeäksi. Yksi haastateltavista sanoi, että häntä on vain kehoitettu kertomaan harjoitteli-

joille kaiken, mitä hän tietää. Yksi perehdyttäjäistä taas toivoi, että perehdyttämiseen järjestettäisiin kunnon koulutus.

Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia kysyttäessä, kaikkien vastauksissa nousi esille rauhallisuus ja kärsivällisyys. Kaksi mainitsi siitä, että perehdyttävän kanssa pitää jaksaa olla ja saada hänelle sellainen tunne, että aina voi kysyä eikä ole olemassa tyhmiä kysymyksiä. Yksi vastaajista nosti esille, että ajan puutteen vuoksi ei aina ole aikaa olla perehdyttävän kanssa niin paljoa kuin pitäisi. Yksi taas nosti esille motivaation. Hänen mielestään perehdyttäminen ei voi onnistua, jos perehdyttäjällä ei ole mielenkiintoa siihen. Perehdyttäjän tulisi hänen mielestään itse saada hyvä mieli siitä, että saa toisen oppimaan. Yhden vastaajan mielestä tärkeintä on tunnistaa perehdyttävän oppimistyyli. Hänen mukaansa muuten saattaa perehdyttää väärällä tavalla.

Pääsääntöisesti haastateltavien kokemukset perehdyttämisestä olivat positiivisia. Yksi tosin vastasi heti, että kivaa se ei ainakaan ole. Hän koki perehdyttämisen raskaaksi, varsinkin silloin, kun oli kiire. Hän koki haasteelliseksi sen, että piti hoitaa omat työt ja samalla seurata, mitä toinen tekee siinä vieressä. Hänestä hankalaa oli myös se, että ei voinut tietää, voiko harjoittelijan taitoihin luottaa. Helposti oletetaan, että harjoittelija osaa jo asiat, mikäli hän ei kysele paljoa. Ajanpuute nousi esille myös toisessa haastattelussa ja haastateltava kertoi perehdyttämisen olevan ihan mukavaa, kunhan olisi enemmän aikaa. Hänkin nosti esille sen, että ärsyttää, kun olisi paljon muutakin tekemistä. Kaksi haastateltavista kertoi perehdyttävän oman asenteen vaikuttavan siihen, miten he kokevat perehdyttämisen. He kertoivat kuitenkin saavansa itse hyvää mieltä siitä, kun näkevät harjoittelijoiden innostuvan ja oppivan.

Vastuu perehdyttämisestä on lähes kaikkien vastaajien mielestä koko työyhteisöllä. Ainoastaan yksi oli sitä mieltä, että vastuu on esimiehillä. Yksi haastateltavista toivoi, että perehdyttäminen olisi yhden nimetyn henkilön vastuulla ja hän tarkistaisi tasaisin väliajoin, miten harjoittelijalla menee. Harjoittelijan omasta vastuusta kaikki olivat samaa mieltä. Haastateltavat kertoivat, että työpaikassa annetaan eväät oppimiseen, mutta lopullinen vastuu oppimisesta on harjoittelijalla. Yksi vastaajista nosti esiin harjoittelijan oman asenteen. Heidän tulisi yrittää parhaansa, jotta voisivat oppia.

5.2.3 Seuranta ja arviointi

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että palautetta annetaan hyvin ja osa taas sitä mieltä, että sitä annetaan liian vähän. Yksi vastaajista sanoi itse antavansa positiivista palautetta erityisesti silloin, kun harjoittelija omatoimisesti kirjaa asioita itselleen ylös. Yksi vastaajista

sanoi, että palautetta voisi antaa paljon enemmän. Erityisesti silloin, kun on mennyt hyvin, mutta myös silloin kun harjoittelija on tehnyt virheen. Näin voitaisiin välttää saman virheen toistuminen. Yksi taas oli sitä mieltä, että palautetta annetaan riittävästi ja juuri oikealla tavalla. Esimerkiksi hän nosti sen, kun harjoittelija on tehnyt virheen, hänelle ei huudeta ja kiroilla vaan käydään asia hänen kanssaan läpi. Yksi kertoi palautekeskusteluista, joissa käydään koko harjoittelu läpi ja annetaan palautetta. Kaksi haastateltavista nosti lisäksi esille, että olisi hyvä olla välikekustelu, jossa käytäisiin läpi, mitä on opittu ja mitä on vielä opittavana. Näin pystyttäisiin vielä vaikuttamaan harjoittelijan oppimiseen.

Harjoittelijoiden omista oppimistavoitteista on oikeastaan ollut haastattelujen perusteella tietoa ainoastaan harjoittelijoista vastaavalla vuoropäälliköllä. Muut haastateltavista olivat sitä mieltä, että oppimistavoitteita ei voida ottaa huomioon, mikäli harjoittelija ei itse tuo niitä esille. Yksi haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että oppimistavoitteet otetaan silloin hyvin huomioon, kun ne ovat tiedossa. Annetaan esimerkiksi mahdollisuus käydä hotellin eri osastoilla, jos oppimistavoitteet sitä vaativat. Toinen taas mainitsi, että perehdytys on aina samanlainen riippumatta harjoittelijan oppimistavoitteista. Yksi toi esille oppimistavoitteiden läpikäymisen harjoittelun lopussa, mutta mietti kuitenkin, onko se silloin jo liian myöhäistä. Hänen mielestään välitavoitteita tulisi käydä yhdessä läpi. Yksi vastaa- jista oli sitä mieltä, että perehdyttämisen onnistumista ei seurata mitenkään systemaattisesti.

Perehdyttämisen kehittämiseen tuli haastateltavilta ideoita esimerkiksi ensimmäisen päivän vastaanoton parantamiseksi. Yksi esitti idean, että ensimmäisenä päivänä kierreltäisiin hotellia läpi ennen kuin aloitettaisiin itse työt. Toinen taas kehittäisi perehdytysmateriaalia mielenkiintoisemmaksi sekä järjestäisi enemmän aikaa harjoittelijoille. Ajan antamisen hän kuitenkin totesi haasteelliseksi, sillä aikaa on muutenkin niin vähän. Yksi toi esille ajatuksen, että harjoittelijan olisi hyvä olla aluksi samoissa vuoroissa yhden henkilön kanssa eikä niin, että henkilö aina vaihtuu ja harjoittelija oppii ristiin hieman eri asioita. Yksi kehittäisi tavoitteiden toteutumisen seuranta ja toivoo ammatti-ihmisen vetämää koulutusta perehdyttämisestä.

Kaikki haastateltavat nostivat positiiviseksi asiaksi sen, että harjoittelijoille annetaan hyvät mahdollisuudet oppia, jos heillä itsellään vaan on siihen kiinnostusta. Yksi oli sitä mieltä, että vastaanotossa on niin hyvä tiimi ja positiivinen ilmapiiri, että uudet ihmiset tuntevat itsensä tervetulleeksi. Lisäksi hän mainitsee, että harjoittelijoita on perehdytetty jo niin monta, että kyllä homma sujuu. Tekemällä oppiminen nousi esiin muutamassa haastattelussa ja perehdyttäjät kokivat hyväksi sen, että harjoittelijoiden annetaan oppia käytännössä eikä heitä turhaan varjella. Yksi nosti esille sen, että aina saa kysyä, mutta kuiten-

kin myös sen, että jossakin vaiheessa kyselyn pitää loppua ja harjoittelijan alkaa etsiä ratkaisuja itse.

6 Tärkeimmät tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tärkeimmät tulokset, tehdään kehittämissuhteita sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja opinnäytetyön prosessia. Nykytilan analyysissä on yhdistetty tärkeimmät tulokset sekä perehdytettävien että perehdyttäjien haastatteluista. Kehityssuhteita on tehty haastatteluissa esiin nousseiden asioiden pohjalta pohjaten opinnäytetyön teoriapohjaan. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta sekä opinnäytetyötä prosessina.

6.1 Perehdyttämisen nykytilan yhteenveto analyysin perusteella

Ennen harjoittelua annettavaan informaatioon perehdytettävät olivat pääsääntöisesti kaikki tyytyväisiä eivätkä he kaivanneet tässä vaiheessa juurikaan lisää informaatiota. Esille nousi kuitenkin idea perehdytysmateriaalin antamisesta jo tässä vaiheessa sekä harjoittelijan esittelemisestä vastaanotossa. Perehdyttäjät eivät olleet täysin tietoisia siitä, millaista informaatiota harjoittelijat saavat tässä vaiheessa. Kupias ja Peltola (2009, 102–103) nostavat rekrytointivaiheen yhdeksi perehdyttämisen tärkeistä vaiheista, jossa uudelle työntekijälle kerrotaan sekä tehtävän, työyhteisön että organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista. Valinnan jälkeen perehdyttämistä koordinoivan ihmisen olisi hyvä ottaa uuteen työntekijään yhteyttä esimerkiksi puhelimitse, jotta saadaan tärkeitä tietoja perehdyttämissuunnitelman laatimista varten. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

Ensimmäinen päivä oli ollut harjoittelijoille negatiivinen kokemus silloin, kun he olivat aloittaneet kerroshoidossa. Pitkä odotusaika ja valmistautumattomuus nousivat haastatteluissa esille asioina, jotka olivat tehneet kokemuksesta epämiellyttävän. Kokemukset ensimmäisistä päivistä vastaanotossa olivat olleet positiivisempia, vaikka perehdyttäjät kertoivat, että harjoittelijoiden vastaanottoon ei valmistauduta mitenkään erityisesti. Kangas ja Hämäläinen (2010, 9) nostavat esille myönteisen ensivaikutelman tärkeyden ja sen, että myönteisen ensivaikutelman ansiosta uusi työntekijä uskaltaa helpommin keskustella, kysellä ja tarttua asioihin (Kangas & Hämäläinen 2010,9). Myös kiire nousi esille asiana, joka oli haitannut ensimmäisten päivien oppimista. Tämän nostivat esille sekä perehdytettävät että perehdyttäjät.

Ensimmäisen viikon aikana työntekijän on hyvä päästä aloittamaan itse työnteko. Jokainen uusi työntekijä haluaa päästä kiinni työntekoon mahdollisimman pian, jotta pystyy linkittämään oppimiaan asioita konkreettisiin työtehtäviin. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.) Perehdytettävät ovat tyytyväisiä hotellin perehdytysprosessiin, jossa perehdyttäminen aloitetaan ensin näyttämällä, miten asioita tehdään ja sen jälkeen perehdytettävät

pääsevät perehdyttäjän opastuksella tekemään asioita itse. Erityisesti vastuun antaminen nousi esille positiivisen asiana, kun perehdytettäviä haastateltiin. Toisaalta taas perehdyttäjiä mietitytti se, annetaanko harjoittelijoille liikaa vastuuta liian nopeasti.

Perehdytysmateriaalin harjoittelijat kokivat hyväksi ja hyödylliseksi. Lisäksi check-in @Scandic -ohjelma sai kiitosta heiltä, jotka olivat sen tehneet. Perehdyttäjiltä tuli esille ajatus, että materiaalia voisi kehittää mielenkiintoisemmaksi. Harjoittelijoista yksi taas yhdistäisi materiaalin, niin että kaikki paperit olisivat samassa. Perehdyttäjät olivat sitä mieltä, että harjoittelijoiden vastaanottoon ei valmistauduta muulla tavalla kuin printtaamalla perehdytysmateriaali valmiiksi. Österbergin (2015, 122–123) mukaan perehdytettävälle on hyvä koota tietopaketti ja se on hyvä antaa työntekijälle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Myös perehdytyksen osa-alueiden vastuut on hyvä miettiä perehdyttäjien kesken etukäteen. (Österberg 2015, 122–123.)

Perehdytettävien mielestä heidän oppimistavoitteensa ja -tyylinsä on otettu hyvin huomioon harjoittelun aikana. Kuitenkaan perehdyttäjistä suurin osa ei olleet tietoisia, millaisia tavoitteita harjoittelijoilla oli. Yksi perehdytettävistä mainitsikin, että kukaan ei ollut käynyt hänen tavoitteitaan läpi koko harjoittelun aikana. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 167) mukaan jo perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa tulisi ottaa huomioon perehdytettävän yksilölliset oppimistarpeet. Perehdyttäjien tulisi olla itse mukana laatimassa tai ainakin hienosäätämässä omaa perehdyttämissuunnitelmaansa. (Kupias & Peltola 2009, 167.)

Kaikki perehdytettävät kokivat oppivansa parhaiten tekemällä ja tämä oli heidän mielestään otettu hyvin huomioon. Osa kuitenkin kritisoi joidenkin perehdyttäjien tyyliä näyttää asioita sen sijaan, että olisivat antaneet harjoittelijoiden tehdä itse ja olisivat vain neuvooneet vieressä. Perehdytettäviä ei ollut häirinnyt se, että perehdyttäjiä oli useita, mutta kokivat toisilla olevan hankalampi tyyli opettaa kuin toisilla. Ainoastaan yksi perehdyttäjistä oli saanut koulutusta perehdyttämiseen ja haastatteluissa nousikin esille toive, että tällainen järjestettäisiin. Moisalo (2011, 330–332) nostaa esille oman oppimistyylin tunnistamisen tärkeyden, sillä jokainen opettaa sillä tavalla, joka on itselle ominainen. Kuitenkin perehdytettävän tapa oppia saattaa olla erilainen ja tällöin tieto ei saavuta kuulijaa. (Moisalo 2011, 330–332.)

Perehdyttäjät nostivat hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiksi rauhallisuuden, kärsivällisyyden ja sen, että he antavat aikaa perehdytettävälle. Lisäksi motivaatio ja kiinnostus perehdyttämistä kohtaan nostettiin hyviksi ominaisuuksiksi. Yksi perehdyttäjistä koki erityisesti perehdytettävän oppimistyylin tunnistamisen tärkeäksi asiaksi. Perehdytettävät nostivatkin haastatteluissa positiiviseksi asiaksi erityisesti sen, että heillä oli ollut koko ajan

tunne, että joku on läsnä ja aina voi kysyä apua. Positiivin ilmapiiri koettiin myös hyväksi asiaksi. Perehdyttäjät kokivat perehdyttämisen pääsääntöisesti mielekkääksi, mutta ajan puute ja perehdyttävän oma mielenkiinto koettiin asioiksi, jotka vähensivät perehdyttäjien motivaatiota. Koettiin, että aikaa ei riitä omille töille silloin, kun vieressä on perehdyttävä. Hyvä perehdyttäjä on kannustava ja rohkaiseva ja antaa sekä kiitosta että rakentavaa palautetta. Perehdyttäjälle tulisi raivata aikaa omista töistään, jotta voisi paneutua kunnolla perehdyttämiseen. (Eräsalo 2011, 66–67.)

Vastuun perehdyttämisestä koettiin olevan koko työyhteisöllä, mutta yksi koki sen olevan erityisesti esimiehellä. Puhuttaessa vastuusta omasta oppimisesta perehdyttävien kohdalla, olivat kaikki vastaajat sitä mieltä, että lopullinen vastuu on kuitenkin perehdyttävällä. Heidän tulee pitää huolta siitä, että oppivat ne asiat, jotka heillä on tavoitteena. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 186) mukaan päävastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä, mutta perehdyttäjän tehtävänä on toimia tukihenkilönä ja ihannetapauksessa koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen. He painottavat kuitenkin myös perehdyttävän aktiivista roolia perehtymisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186; 172–173.) Pääsääntöisesti perehdyttävät olivat harjoittelunsa aikana oppineet hotellijärjestelmän käyttöä ja hotellin perustoimintoja. Esiin nousi lisäksi tyytymättömien asiakkaiden kohtaaminen sekä negatiivisen informaation kertominen asiakkaalle.

Palautteen antaminen nousi sekä perehdyttävien että perehdyttäjien haastatteluissa asiaksi, jota voisi kehittää. Varsinkin harjoittelun aikana annettava palaute nousi asiaksi, johon kannattaisi kiinnittää huomiota. Monen perehdyttävän kanssa käydään palautekeskustelu ainoastaan harjoittelun loppuvaiheessa ja silloin heillä ei enää ole mahdollista parantaa suoritustaan. Välikeskustelu nousi ajatuksena muutamassa haastattelussa. Tämä mahdollistaisi sen, että pystyttäisiin vaikuttamaan harjoittelijan oppimiseen harjoittelun aikana. Kuten Eräsalo (2011, 66–67) mainitsee, eri perehdyttämisen osien jälkeen on hyvä yhdessä arvioida onnistumista ja missä vielä tarvitaan lisää harjoitusta. Eräsalon mukaan hyvä perehdyttäjä kannustaa tulokasta tarkastelemaan omaa osaamistaan, jotta osataan kohdistaa koulutusta niihin osa-alueisiin, jotka hän kokee hallitsevansa heikosti. (Eräsalo 2011, 66–67.)

Haastatteluista nousseita kehitysehdotuksia olivat huomion kiinnittäminen ensimmäisen päivän vastaanottoon, perehdytysmateriaalin päivittäminen mielenkiintoisemmaksi sekä tavoitteiden toteutumisen seuranta. Perehdyttäjien haastatteluissa ajan antaminen harjoittelijoille sekä yhden henkilön keskittyminen perehdyttämiseen ensimmäisten päivien aikana koettiin kehitettäväksi asioiksi. Perehdyttävät taas nostivat esille palautteenannon puutteen sekä sen, että heidän ei ollut annettu ratkaista itse asiakkaan ongelmia. Lisäksi

toivottiin opetusta esimerkiksi varausten muuttamiseen sekä tietoteknisten ongelmien ratkaisuun.

6.2 Kehittämisehdotukset

Ennen työn aloittamista annettavaa informaatiota tulisi hotellissa kehittää. Kuten Kangas ja Hämäläinen (2010, 9) toteavat, olisi uuden työntekijän hyvä jo rekrytointivaiheessa kiertää työpisteessä, jotta hän saisi siitä konkreettisen yleiskuvan. Mielenkiittoa lisää se, että työntekijä saa rekrytointivaiheessa mukaansa luettavaa ja muuta oheisaineistoa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 9.) Tämä on Scandic Grand Marinassa kohtuullisen helppo toteuttaa niin, että haastattelun lopuksi harjoittelijat käydään esittelemässä vastaanotossa ja lisäksi he saisivat mukaansa perehdytysmateriaalin jo tässä vaiheessa.

Haastatteluissa tuli esille, että perehdytystä ei erityisesti suunnitella tai siihen valmistauduta. Kaikki perehdytetään samalla tavalla riippumatta siitä, millaiset tavoitteet heillä on. Kupias ja Peltola (2009, 103) nostivat esille perehdyttämisen suunnittelun tärkeyden ja sen, että perehdyttämistä koordinoivan henkilön olisi hyvä olla yhteydessä perehdytettävään ennen työn aloitusta, jotta hänellä on mahdollisuus kysyä epäselviä asioita ennen työn aloittamista. Näin hän saa kontaktin henkilöön, joka todennäköisesti on häntä vastassa ja työhön on helpompi ja mukavampi tulla. (Kupias & Peltola 2009, 103.) Scandic Grand Marinassa perehdyttämisen suunnittelu voitaisiin toteuttaa niin, että perehdytyksestä vastaava henkilö olisi yhteydessä perehdytettävään jo etukäteen ja selvittäisi hänen harjoittelunsa tavoitteet, jonka perusteella voitaisiin suunnitella perehdytysohjelma, joka vastaa tavoitteita. Nämä tavoitteet tiedotettaisiin kaikille perehdytystä toteuttaville, jotta he osaisivat ottaa ne huomioon.

Perehdytysprosessi tai perehdytysohjelma eivät ole selkeitä edes perehdyttäjiille. Österbergin (2015, 118) mukaan kerran perusteellisesti mietitty perehdytysohjelma helpottaa sen käyttöönottoa ja ajan kanssa siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Tätä hyvin suunniteltua perehdytysohjelmaa on helppo myöhemmin päivittää (Österberg 2015, 118.) Scandic Grand Marinassa perehdytysmateriaali tulisi päivittää, sillä se sisältää vanhoja tietoja. Samalla siihen voisi yhdistää kaikki tiedot samaan pakettiin ja tehdä siitä mielenkiintoisemman. Hotellin perehdytysohjelmaa tulisi selkiyttää niin, että se olisi jokaiselle perehdyttäjälle selkeä. Yksi helppo keino tähän on, että ohjelmassa olisi selkeät tavoitteet perehdytettävän oppimiselle jokaiselle viikolle. Tällä tavoin välttyttäisiin siltä, että jokin asia jää opettamatta. Perehdytysprosessia suunniteltaessa voidaan lisäksi selkiyttää perehdyttäjiille, millaista informaatiota harjoittelijoille on annettu ennen harjoittelua.

Perehdyttäjien valintaan tulisi myös kiinnittää huomiota, kuten Moisalo (2011, 330) nostaa esille. Hänen mukaansa siitä riippuu paljon perehdyttämisen onnistuminen. Perehdyttäjäksi valitulla henkilöllä täytyy olla kiinnostusta tehtävään, kyky sen hoitamiseen ja hänellä täytyy olla mahdollisuus tehtävän hoitamiseen. (Moisalo 2011, 330.) Kjelin ja Kuusisto (2003, 197) nostavat esille lisäksi sen, että perehdyttäjän kyky kertoa asioita yksinkertaisesti on keskeistä, sillä tulokas ei välttämättä tunne vielä alan ammattislangia tai yrityksessä käytössä olevia lyhenteitä (Kjelin & Kuusisto 2003, 197). Haastattelun perusteella kaikki työntekijät eivät koe perehdyttämistä mielekkääksi, joten varsinkin ensimmäisten päivien aikana paikalla tulisi olla tehtävään motivoitunut henkilö. Ajan antaminen perehdyttävälle mahdollistettaisiin niin, että varsinkin perehdytyksen ensimmäisten päivien aikana perehdyttäjä saisi paneutua perehdyttämiseen eikä hänen tarvitsisi huolehtia muista työtehtävistä. Tähän ongelmaan voidaan paneutua työvuorosunnittelulla. Perehdytettävistä osa kertoi lisäksi, että kaikki perehdyttäjät eivät osanneet opettaa riittävän yksinkertaisesti. Tähän voisi kiinnittää huomiota esimerkiksi niin, että käydään toimivia opetustyyplejä läpi henkilökunnan kanssa ja muistutetaan, että harjoittelijat eivät välttämättä vielä tunne alan termistöä.

Palautteen antaminen nousi haastatteluista yhdeksi tärkeäksi kehittämisen kohteeksi niin perehdytettävien kuin perehdyttäjänsäkin kohdalla. Esiin nousi ajatus välikeskustelun järjestämisestä, jossa voitaisiin antaa palautetta sekä käydä läpi asioita, joita tulisi vielä oppia. Kupias ja Peltola (2009, 105–107) ehdottavat ensimmäisen palautekeskustelun järjestämistä jo ensimmäisen viikon lopulla, jotta voitaisiin arvioida, mihin asioihin tulisi jatkossa panostaa ja mitä voi jättää vähemmälle. Lisäksi he pitäisivät palautekeskustelun yhden tai kahden kuukauden jälkeen, jotta tulokkaalla on mahdollisuus saada palautetta toiminnastaan ja hän voi tarvittaessa tehdä siihen muutoksia. (Kupias & Peltola 2009, 105–107.) Nämä käytännöt voisi ottaa Scandic Grand Marinassa käyttöön sellaisenaan. Tämä parantaisi palautteen antoa sekä samalla lisäisi kontrollia siitä, mitä asioita harjoittelijat ovat oppineet ja mitä vielä on opeteltavana.

Ensimmäisen päivän vastaanotto on toinen asia, joka nousi selkeästi esiin kehittämiskohdeena. Haastattelujen perusteella ongelmana on se, että harjoittelijat aloittavat harjoittelunsa kerroshoidossa ja ovat usein joutuneet odottamaan ja tunteneet olonsa epävarmaksi. Kerroshoito on Scandic Grand Marinassa ulkoistettu eikä heiltä voi edes odottaa sitä, että he panostaisivat ensimmäisen päivän vastaanottoon. Kangas ja Hämäläinen (2010, 9) nostavat esille erityisesti myönteisen ensivaikutelman, joka syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, kuten puheesta, ilmeistä, eleistä, katsekontaktista sekä monista erilaisista asioista. Myönteinen ensivaikutelma on tärkeää asiakaspalvelussa, mutta yhtä lailla silloin, kun työpaikkaan tulee uusi työntekijä. Myönteisen ensivaikutelman ansiosta

tulokas uskaltaa helpommin keskustella, kysellä ja tarttua asioihin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 9.) Scandic Grand Marinassa myönteiseen ensivaikutelmaan voitaisiin panostaa niin, että ensimmäisen päivän vastaanottajana toimisi harjoittelijan perehdytyksestä vastaava henkilö. Vaikka ensimmäinen työpäivä olisikin kerroshoidossa, voisi perehdyttäjää käyttää esimerkiksi muutaman tunnin siihen, että esittelisi harjoittelijalle hotellin, kävisi läpi hänen tavoitteitaan ja loisi harjoittelijalle tunteen, että hän on tervetullut.

6.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, miten yhteensopivia tutkimuksen tutkimuskohde sekä tutkittu materiaali ovat. Mikäli teorian kokoamiseen ovat vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset asiat, tutkimuksen luotettavuus kärsii. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa suuresti tutkija itse. Tutkijan rehellisyydestä ja hänen tekemistään valinnoista ja ratkaisuista riippuu suuresti tutkimuksen luotettavuus. Tutkijan onkin huomioitava tutkimuksen luotettavuus jokaisen tutkimukseen liittyvän valinnan kohdalla. Luotettavuutta tarkastellessa myös puolueettomuus on otettava huomioon. Saattaa olla, että tutkija on itse osa tutkittavaa yhteisöä ja tässä tilanteessa tutkijan omat arvot voivat vaikuttaa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin ja tuloksiin. On tärkeää, että tutkija aina lähestyy tutkimusta objektiivisesti. (Vilka 2005, 158.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttavat erityisesti tutkijan oma rooli yrityksessä, haastatteluaineisto, aineiston analyysi sekä tutkijan tulkinnat aineistosta. Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon se, että tutkija itse toimii yhtenä perehdyttäjänä Scandic Grand Marinassa. Tämä on varmasti vaikuttanut perehdytettävien vastauksiin haastatteluissa. Heille on haastattelun alussa kerrottu, että heidän ei tulisi miettiä haastattelijaa yhtenä perehdyttäjistä, vaan vastata täysin rehellisesti. Perehdyttäjien kohdalla tätä ongelmaa todennäköisesti ei ole, sillä hekin hyötyvät siitä, että perehdyttämisen kehittämiseen hotellissa kiinnitetään huomiota.

Ennen opinnäytetyön aloittamista tutkijalla on ollut oma ennakkokäsityksensä perehdyttämisen nykytilasta sekä niistä ongelmista, joita tutkimuksessa mahdollisesti voisi tulla esille. Tämä on tietoisesti otettu huomioon kysymyksiä laadittaessa sekä haastatteluja tehtäessä. Tarkoituksena ei ole ollut laatia kysymyksiä niin, että vastauksista saataisiin esille tutkijan toivomia asioita. Haastatteluissa on tietoisesti kiinnitetty huomiota siihen, ettei haastattelija pyri johdattelemaan vastaajaa toivomaansa suuntaan, vaan on antanut heidän tuoda esille omat näkemyksensä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös haastatteluiden määrä. Lisähaastattelut olisivat voineet tuoda uusia näkökulmia tutkimukseen. Haastatteluaineisto kerättiin kaikilta tutkimushetkellä harjoitteluaan suorittavilta harjoittelijoilta. Viime hetkellä kuitenkin yksi haastatteluista peruuntui sairastapauksen vuoksi eikä uutta voitu sopia ennen haastateltavan harjoittelun loppumista. Pehdyttäjistä haastateltiin neljää vastaanoton yhdestätoista työntekijästä. Lisäksi haastatteluihin käytetty aika vaikuttaa luotettavuuteen. Vaikka haastatteluajat oli sovittu etukäteen, haastateltavien oli vaikeaa irrottautua työtehtävistään haastattelua varten. Osa haastatteluista jouduttiin tekemään kiireessä ja tämä saattoi esittää haastateltavaa tuomasta esille kaikkia näkemyksiään. Pidempi, rauhallinen haastattelu olisi voinut antaa syvällisempää tietoa pehdyttämisen nykytilasta. Lisäksi tutkijan kokemattomuus haastattelijana voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Haastatteluaineisto on haastattelujen jälkeen litteroitu ja analysoitu huolellisesti teoriapohjaa hyödyntäen. Aineiston keruuta ja haastattelukysymyksiä on ohjannut laadittu teoriapohja. Aineiston analyysissä tutkijan tulkinnat haastattelujen vastauksista voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Lisäksi tutkijan kokemattomuus aineiston analyysissä on otettava huomioon luotettavuutta arvioitaessa.

6.4 Opinnäytetyöprosessin sekä oman oppimisen arviointi

Kävin opinnäytetyöseminaarin syyskuussa 2015. Silloin opinnäytetyölle laadittiin viitteellinen aikataulu, jossa on koko prosessin ajan pysytty kohtalaisen hyvin. Ainoastaan tietoperustan kokoaminen on vienyt suunniteltua enemmän aikaa. Lähdekirjallisuutta on ollut suhteellisen helppo löytää. Ainoastaan juuri hotellialaan ja sen pehdyttämiseen liittyvää lähdekirjallisuutta on ollut vaikeampi löytää. Kirjoittaminen on välillä ollut tauolla töiden sekä muiden koulutöiden takia.

Haastattelujen sopiminen hotellilla on ollut helppoa. Ainoastaan ajoittainen kiire vastaanotossa on johtanut siihen, että työntekijät eivät ole voineet irrottautua vastaanotosta sovituna aikana. Haastattelut saatiin kuitenkin tehtyä ja niistä tuli esiin monia hyviä kehittämisideoita. Lopulta sekä pehdytettävien että pehdyttäjien ajatukset ovat linkittyneet ja niiden pohjalta on luotu yhteisiä kehitysehdotuksia pehdytyksen parantamiseksi.

Tarkoituksena on ollut analysoida pehdytyksen nykytilaa ottaen huomioon sekä pehdytettävien että pehdyttäjien näkökulma. Nykytilan analyysin pohjalta tavoitteena on ollut löytää toimivia malleja sekä luoda kehitysehdotuksia. Tutkimuksessa on noussut esiin asioita, joita kannattaa ylläpitää sekä asioita, joita voi kehittää. Kehittäviin alueisiin on tehty kehitysehdotuksia, jotka tullaan viemään toimeksiantajalle ja pehdytyksen ke-

hittämiseen aiotaan Scandic Grand Marinassa kiinnittää erityistä huomiota. Opinnäytetyön pohjalta tulen pitämään vastaanoton palaverissa esityksen työn tärkeimmistä tuloksista sekä muokkaamaan hotellin perehdytysmateriaalia. Opinnäytetyöprosessin aikana minut on nimetty vastaanoton perehdytysvastaavaksi ja pääsen tulevaisuudessa hyödyntämään prosessin aikana oppimiani asioita. Lisäksi tarkoituksena on luoda hotellille perehdytysmalli, joka on kaikkien tiedossa ja jota on helppo seurata. Tästä opinnäytetyöstä on paljon hyötyä toimeksiantajalle ja hyöty on näkynyt jo itse prosessin aikana, sillä tutkimus on antanut työntekijöille kipinän analysoida omaa perehdytys- ja opetustyyliään.

Lähteet

- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Restamark Oy. Vantaa.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Hayes, D. & Ninemeier, J. 2015. Human resources management in the hospitality industry. John Wiley & Sons, Inc. United States of America.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Kauppalehti. Scandic pörssiin kovalla hinnalla. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/scandic-porssiin-kovalla-hinnalla/xtbk296y>. Luettu 1.2.2016.
- Kauppila, R. 2003. Opi ja opeta tehokkaasti. Psykkinen valmennus oppimisen tukena. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Kokkinen, A., Rantanen-Väntsi, L. & Tuomola, A. 2008. Aikuisen oppijan kirja. Kotimaa-Yhtiöt Oy / Kirjapaja. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Tampere.

Kupias, P. & Peltola, R. 2015. Perehdytys. Verkkojulkaisu. Luettavissa:
[http://fokus.talentum.fi/teos/CAXBBXATEFJF#kohta:3.\(\(20\)OPPIMISEN\(\(20\)EDIST\(\(c4\)MINEN\(\(20\)PEREHDYTT\(\(c4\)MISESS\(\(c4\)\(\(20\).](http://fokus.talentum.fi/teos/CAXBBXATEFJF#kohta:3.((20)OPPIMISEN((20)EDIST((c4)MINEN((20)PEREHDYTT((c4)MISESS((c4)((20).) Luettu 20.4.2016.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudelaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Pohjonen, P. 2005. Työssäoppinen. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2015. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Restamark Oy. Helsinki.

Scandic Hotels. Scandic Grand Marina. Luettavissa:
[http://www.scandichotels.fi/Hotels/Suomi/Helsinki/Scandic-Grand-Marina/#.VrJBXORf200.](http://www.scandichotels.fi/Hotels/Suomi/Helsinki/Scandic-Grand-Marina/#.VrJBXORf200) Luettu 3.2.2016.

Scandic Hotels. About Us. Luettavissa: <http://www.scandichotelsgroup.com/en/our-business/>. Luettu 1.2.2016.

Taylor, S. 2005. People Resourcing. Chartered Institute of Personnel and Development. London.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilka, K. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset perehdytettävälle

Kyselylomake perehdytettävälle

Taustatiedot:

Ikä:

Koulutus:

Asema yrityksessä:

Rekrytointivaihe:

- Millaista tietoa yrityksestä sait rekrytointivaiheessa? Hotellista? Työyhteisöstä? Työtehtävistä?
- Millä tavoin se auttoi sinua valmistautumaan harjoitteluusi?

Ennen töihin tuloa:

- Millaista tietoa hotellista sait ennen kuin aloitit harjoittelusi?
- Millä tavoin se auttoi sinua valmistautumaan harjoitteluusi?

Ensimmäiset päivät:

- Minkälainen oli ensimmäisen päivän vastaanottosi?
- Arvioi perehdytystäsi ensimmäisten päivien aikana
- Minkälaisia asioita opit ensimmäisten päivien aikana?
- Mitä mieltä olet perehdytysmateriaalista: tervetuloa taloon ja check list?
- Minkälaista palautetta sait ensimmäisten päivien aikana? Oliko sitä riittävästi?

Loppuaika / seuranta:

- Millä tavalla perehdytyksessä on huomioitu aikaisempi työkokemuksesi? Entä oma oppimistyylisi?
- Millä tavalla olet saanut palautetta? Onko sitä ollut riittävästi? Oletteko käyneet palauttekeskusteluja?
- Arvioi perehdytystäsi. Millä tavoin oppimistavoitteesi on otettu huomioon?
- Minkälaiseksi koet oman roolisi ja vastuusi perehdytyksessä?
- Mitä asioita olet oppinut harjoittelusi aikana? Ovatko ne vastanneet oppimistavoitteesi?
- Mitä asioita perehdytyksessä voisi kehittää ja miksi?
- Mitä mieltä olet siitä, että perehdyttäjänä on toiminut useampi henkilö?
- Mitkä asiat perehdytyksessä toimivat hyvin?

Liite 2. Haastattelukysymykset perehdyttäjälle

Kyselylomake perehdyttäjälle

Taustatiedot:

Ikä:

Koulutus:

Asema yrityksessä:

Rekrytointivaihe:

- Millaista tietoa perehdytettävälle annetaan rekrytointivaiheessa?

Ennen töihin tuloa:

- Millaista tietoa perehdytettävälle annetaan ennen töihin tuloa?

Ensimmäiset päivät:

- Millä tavoin perehdytettävän vastaanottoon valmistaudutaan?
- Millainen on hotellin perehdytysprosessi?
- Minkälaista opastusta perehdytykseen olet itse saanut?
- Minkälaisia ominaisuuksia ja osaamista on mielestäsi hyvällä perehdyttäjällä?
- Millä tavalla itse koet perehdyttämisen?
- Kuka on mielestäsi vastuussa perehdytyksestä?

Loppuaika/ seuranta:

- Millä tavoin perehdytettävälle annetaan palautetta? Käydäänkö palautekeskustelua?
- Millä tavalla perehdytyksessä huomioidaan perehdytettävän yksilölliset oppimistavoitteet?
- Millä tavalla perehdytyksen onnistumista seurataan?
- Minkälainen vastuu mielestäsi on perehdytettävällä?
- Millä tavoin perehdytystä voitaisiin kehittää ja miksi?
- Mitkä asiat mielestäsi toimivat perehdytyksessä?